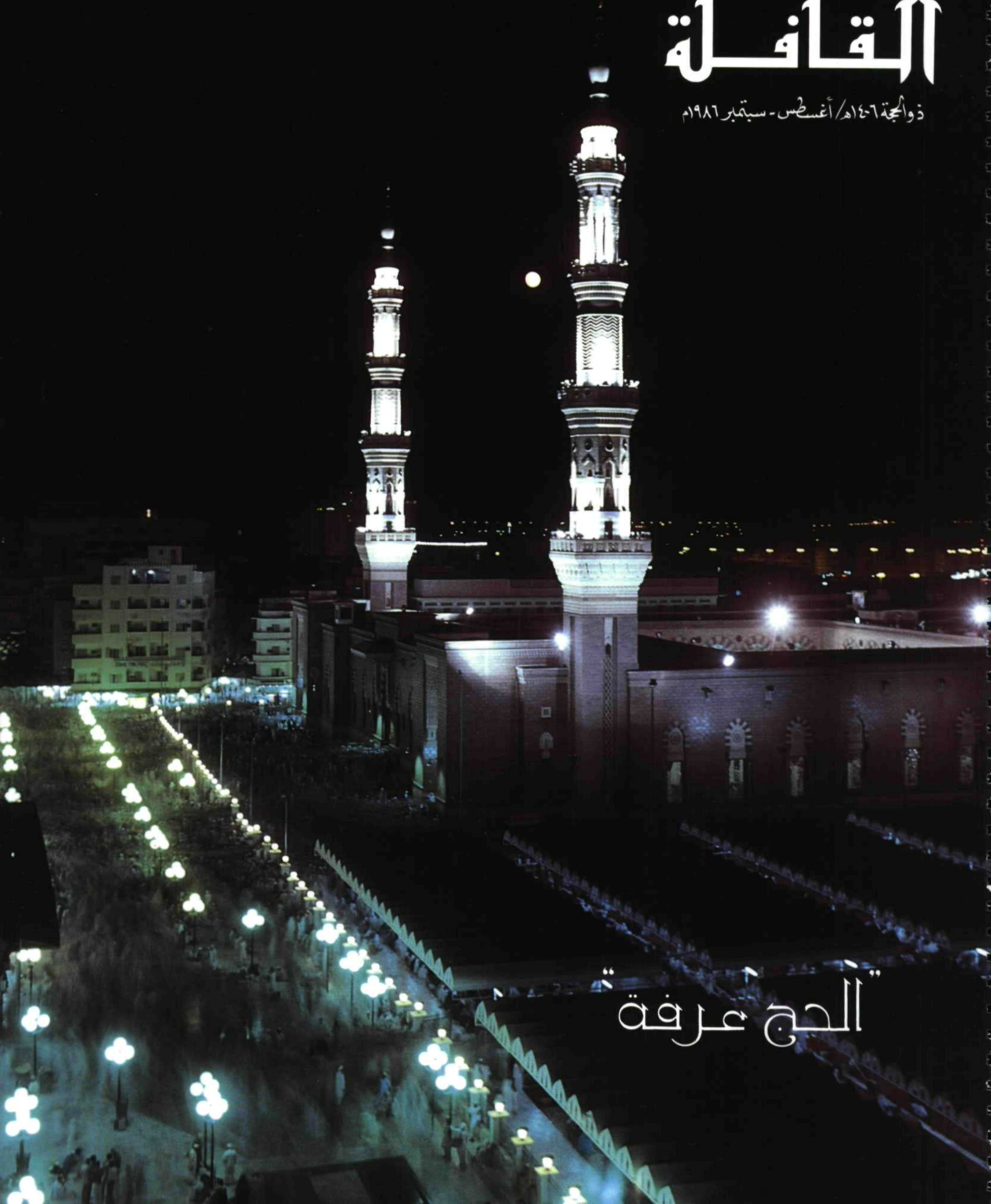

القافلة
ذو الحجة ١٤٠٦هـ/ أغسطس - سبتمبر ١٩٨٦م
"الحج عرفة"

بسم الله الرحمن الرحيم

القافلة

THE CARAVAN AUGUST/SEPT. 1986

ذو الحجة ١٤٠٦هـ/ أغسطس - سبتمبر ١٩٨٦م

العدد الثاني عشر/ المجلد الرابع والثلاثون

تصدر شهرياً عن شركة أرامكو لموظفيها
إدارة العلاقات العامة

توزع مجاناً

المدير العام: فيصل محمد البسام

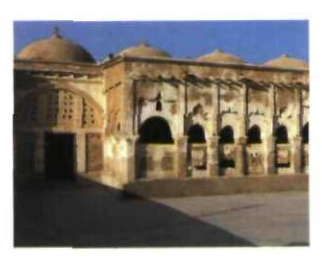
المدير المسؤول: اسماعيل ابراهيم نواب

رئيس التحرير: عبدالله حسين الغامدي

المحرر المساعد: عوني أبوكشك



براكين للكبريت في الفضاء



فرسان .. جزر اللؤلؤ والغزلان



ندوة حول الادارة الحديثة .. مفهومها وتطبيقها

- جميع المراسلات باسم رئيس التحرير.
- كل ما ينشر في "القافلة" يعبر عن آراء الكتاب أنفسهم ولا يعبر بالضرورة عن رأي القافلة أو عن اتجاهها.
- يجوز اعادة نشر المواضيع التي تظهر في القافلة دون إذن مسبق على أن تذكر كمصدر.
- لا تقبل القافلة إلا المواضيع التي لم يسبق نشرها.

العنوان

صندوق البريد رقم ١٣٨٩
الظهران - المملكة العربية السعودية

صممت وطبعت بمطابع الوفاء بالدمام
Designed & Printed By Al-Wafa Printing Press - Dammam



إنه لمن دواعي الغبطة أن أغتنم فرصة حلول عيد الأضحى المبارك لأقدم لزملائي المسلمين من موظفي شركة أرامكو وأفراد عائلاتهم أخلص التهاني وأطيب التمنيات، ضارعاً إلى المولى القدير أن يعيده عليهم جميعاً بالخير والبركات. وكل عام وأنتم بخير.

جان ج. كلبرو
رئيس مجلس الادارة

كل عام وأنتم بخير

يطيب لهيئة تحرير «القافلة» أن تنتهز هذه المناسبة السعيدة لترفع إلى جلالة الملك فهد بن عبد العزيز وولي عهده الأمين وإلى حجاج بيت الله الحرام وإلى المسلمين كافة وإلى قرائها الكرام أخلص التهاني وأسمى الأماني داعية الباري جل وعلا أن يعيد أمثاله عليهم بالخير واليمن والبركات.

هيئة التحرير



نزل القرآن العظيم على قلب النبي الأمي صلى الله عليه وسلم، في ثلاثة وعشرين عاما، هي مدة بعثته، قضى منها ثلاث عشرة سنة في مكة، وعشر سنين في المدينة المنورة، وفي كلتا الفترتين المكية والمدنية، كانت آيات القرآن المجيد وسوره تنزل منجمة، اي مفرقة، بضع آيات .. بضع آيات ..

وقد لاحظ العلماء ان الآيات المكية تختلف عن الآيات المدنية، من حيث الموضوع والاسلوب. ولذلك جروا على ان يقسموا القرآن الى مكي ومدني. وللعلماء في ذلك ثلاث اصطلاحات:

الاول: ان المكي، هو ما نزل قبل الهجرة، وان المدني هو كل ما نزل بعد الهجرة. سواء نزل في المدينة او في مكة، او في الطريق بينهما، او في غزوة من الغزوات. اي ان المقياس في هذا الرأي مقياس زمني.

والثاني: ان المكي هو ما نزل في مكة سواء قبل الهجرة او بعدها، وان المدني ما نزل في المدينة. والمقياس هنا مقياس مكاني.

والثالث: ان المكي ما كان خطابا لاهل مكة، وان المدني ما كان خطابا لاهل المدينة .. اي ان المقياس هنا مقياس شخصي يتصل باشخاص المخاطبين. وأرجح هذه الآراء الثلاثة عند العلماء: الرأي الاول، الذي يجعل المسألة زمنية. ذلك ان تقسيم القرآن الى مكي ومدني حسب المكان، يستتبع ان تتعدد الانواع الى اكثر من هذين القسمين، فيكون هناك: قرآن سفري، وقرآن نزل في الغزوات، وهكذا.

كما ان تقسيم القرآن حسب المخاطبين، لا يتفق مع الهدف الذي نزل القرآن من اجله، وهو ان القرآن دستور دين عالمي، نزل للناس كافة. وفي كثير من آياته نرى الخطاب موجها الى الناس كافة، وليس موجها الى اهل مكة والمدينة فقط.

ظلت آيات القرآت الكريم تنزل على النبي منجَّمة طوال مدة بعثته في مكة، وفي المدينة، وفي غيرها من الاماكن التي نزل بها الرسول، صلى الله عليه وسلم، ومر بها. وكان بعض الصحابة يكتبون آيات القرآن كلما سمعوها من النبي حسب تاريخ نزولها، وكان النبي في شهر رمضان من كل سنة يرتب لهم الآيات التي نزلت في هذه السنة، في مواضعها من السور، وكان ذلك بوحي من الله، عن طريق جبريل عليه السلام، الذي كان يلتقي بالنبي ﷺ لهذا الغرض في رمضان من كل عام. فلما كانت آخر سنة من حياة النبي، صلى الله عليه وسلم، وفي العرضة الاخيرة، رتب جبريل للنبي ﷺ آيات القرآن الكريم كلها في مواضعها من السور المختلفة، واسمعه القرآن كله مرتبا، واستمع منه الى القرآن الكريم حسب ترتيبه. وبهذا رُتبت آيات القرآن في سورها على النحو المعروف بيننا الآن. وكانت نتيجة هذا الترتيب الالهي، اننا نجد الآيات المكية والآيات المدنية معا في كثير من سور القرآن. فنجد ان سورة من السور أكثر آياتها مكية، وفيها بعض آيات مدنية، كما نجد العكس ايضا.

وقد اصطلح العلماء على ان يطلقوا على السورة: مكية او مدنية بالنظر الى غالبية الآيات فيها. فالسورة التي اكثر آياتها مكية يطلقون عليها: «سورة مكية»، والسورة التي اكثر آياتها مدنية يطلقون عليها «سورة مدنية»، بصرف النظر عن بعض الآيات التي تختلف عن اغلبية آيات السورة من حيث نزولها.

ولهذا ينص العلماء قبل كل سورة في المصحف على الآيات التي تخالف من حيث نزولها سائر الآيات فيقولون، على سبيل المثال: «سورة البقرة مدنية الا الآيات كذا وكذا وكذا». ومع ذلك، فهناك سور كاملة نزلت جملة واحدة، مثل «سورة الانعام» ومثل كثير من قصار السور. فهذه السور بطبيعة الحال واضح امر كونها مكية او مدنية.

وقد لاحظ العلماء، ان بين المكي والمدني فروقا موضوعية واسلوبية. ولكي نتبين هذه الفروق لا بد من دراسة شيئين، لا بد ان نعرف اولا، نفسية النبي، صلى الله عليه وسلم، في مكة، وفي المدينة. ولا بد ان نعرف ثانيا، ظروف البيئة، بيئة مكة وبيئة المدينة، في وقت نزول القرآن.

أما من حيث نفسية الرسول ﷺ، فقد كانت في مكة على شيء غير قليل من القلق، لانه، صلى الله عليه وسلم، كان يدعو الى دين جديد، وكان العرب يقابلونه مقابلة عنيفة، ويتصدون له في كثير من الاحيان، وكان عدد المسلمين قليلا. ومع ان النبي ﷺ كا ن يدرك تماما ان الله سينصره، وسيعلي امر دينه وفاء بوعده له، الا انه كان يريد ان يطمئن الى ان قومه اول من يستجيب لدعوته، وكان يتعجل ذلك ويتمناه.

وقد اشتد قلق النبي ﷺ بعد وفاة عمه ابي طالب، ووفاة زوجه خديجة ام المؤمنين، اذ فقد فيهما ناصرين قويين له. وقد ظل هذا القلق يتزايد حتى اضطر النبي ﷺ في النهاية الى الهجرة من مكة، بعد ان هدده المشركون وتوعدوه بالقتل، ورسموا الخطط ليتخلصوا منه ومن دعوته.

فلمّا هاجر، ﷺ، الى المدينة المنورة، وجد بها الانصار، الذين آمنوا به، من قبل، وايدوه، واعلنوا استعدادهم للبذل والتضحية والفداء في سبيل دعوته. واخذ عدد المسلمين بعد الهجرة يتزايد، فأخذت نفسية النبي، ﷺ، تهدأ، واخذ يوجه عنايته الى اخضاع مكة بالقوة، والى تنظيم المجتمع الاسلامي الجديد.

واما من حيث المخاطبين في مكة والمدينة، فقد كان اهل مكة عربا جفاة، غلاظ الاكباد، قساة القلوب، وكانوا وثنيين، لا حجة لهم في دينهم الوثني، الا انهم وجدوا آباءهم عليه، فكان صدهم للنبي ﷺ ومعارضتهم له صدا عاطفيا، ومعارضة لا تقوم على العقل، ولا التفكير، وانما تقوم على اساس من الانفعالات العاطفية، وكانوا الى جانب ذلك تجارا همهم جمع المال، وتكديس الثروات، وقد وصفهم القرآن بأنهم: يحبون المال حبا جما. فكانت النزعة المادية مسيطرة عليهم، فلم يستسيغوا دعوة النبي ﷺ الروحية، ووقفوا ينكرون عليه تلك المثل والمعاني الروحية، التي يدعوهم اليها من الايمان باله واحد، وبأن بعد الحياة الدنيا حياة أخرى، وبأن في هذه الحياة الاخرى حسابا وثوابا وعقابا، وان هنالك جنة اعدت للمتقين وجحيما أعدت للكافرين.

كانت معارضة اهل مكة اذا للنبي ﷺ معارضة عنيفة، لانهم رأوه يحاول هدم كل معتقداتهم الدينية، وكل ما كانوا يؤمنون به في الحياة من مثل وتقاليد وعادات.

اما في المدينة، فقد وجد النبي ثلاث طوائف:

★ **طائفة المسلمين**: وهم الانصار والمهاجرون، الذين تمت المؤاخاة بينهم ووهبوا انفسهم لنصرة الاسلام وتأييد الرسول.

★ **طائفة اليهود**: وهم الذين كانوا يعيشون في المدينة وحولها منذ ما قبل الاسلام، وكانوا يتألفون من ثلاث قبائل اساسية: بني النضير، بني قريظة، وبني القينقاع. وقد بدأ النبي ﷺ مسالما مع هؤلاء اليهود، ولكنهم اخذوا يكيدون له، ويضمرون له العداوة والبغضاء، ويحاولون تأليب القبائل العربية ضده، فوقف النبي منهم بعد ذلك موقفا عنيفا، وحاربهم، وقتل من قتل منهم، حتى انتهى امرهم من المدينة وما حولها.

★ **طائفة المنافقين**: وهم الذين ظهروا في المدينة، ولم يكن لهم وجود في مكة، وهم اولئك الذين كانوا يدَّعون الاسلام ويتظاهرون به، ولكنهم يُخفون في نفوسهم الكفر.

والى جانب هذه الطوائف الثلاث، كانت هناك وفود من النصارى تفد على النبي ﷺ لتجادله في الدين الجديد، الذي يدعو اليه، كما حدث من وفد نجران ودارت بينه وبين النبي، ﷺ، مناقشات حول الاديان.

وقام الصراع الرهيب، بعد فترة وجيزة، بين المسلمين والمشركين، ودارت

تلك السلسلة الرائعة من الغزوات، تم بعدها انتشار الاسلام في الجزيرة العربية، واخذ المسلمون يتطلعون الى الاقاليم المجاورة، لينشروا فيها دينهم الجديد. وفي هذه الفترة من حياة النبي ﷺ في المدينة، شغل بتنظيم المجتمع الاسلامي، واخذت آيات القرآن المجيد تنظم له الحياة في هذا المجتمع، وبدأت الاحكام والفروض الدينية تفرض على المسلمين، حتى تتم لهم معرفة دينهم معرفة كاملة.

ترتب على هذا كله ان اختلفت موضوعات القرآن المكي، عن موضوعات القرآن المدني، كما اختلف اسلوب كل منهما. اما من حيث الموضوعات، فاكثر الآيات المكية تدور حول اصول الاسلام الاساسية التي تتصل بالعقيدة، اكثر مما تتصل باحكامها وفرائضها، فنجدها تدور حول الايمان بالله الواحد، وان محمدا رسول الله، كما تدور حول الايمان بالبعث، وحول الموت، والحساب بعد البعث، والثواب والعقاب. فالموضوع الاول من موضوعات القرآن المكي هو الحديث عن اصول الاسلام الاعتقادية الاساسية.

إلى جانب هذا الموضوع نجد كثيرا من القصص، التي تحكي اخبار الامم الغابرة، وكيف كان عصيانها لرسلها سببا في هلاكها، وعذابا اليما نزل بها. والله سبحانه يقص هذا القصص ليثبت فؤاد النبي ﷺ من ناحية، وليهون عليه ما يلاقيه من عنت قومه من ناحية اخرى، وليخوف العرب المشركين بما يضربه لهم من امثلة العذاب الذي اصاب الامم الغابرة من ناحية ثالثة. فالموضوع الثاني من موضوعات القرآن المكي هو قصص الامم الغابرة، والحديث عنها.

الى جانب هذين الموضوعين، نجد بعض الاحكام الدينية، التي فرضت على المسلمين، ولكن بصورة اجمالية غير مفصلة، فليس هناك تفصيل للاحكام الدينية المفروضة، وانما هناك حديث موجز عنها، واشارات سريعة اليها.

اما موضوعات المدني: فاننا نلاحظ انها تندرج تحت ثلاثة موضوعات ايضا:

★ اولا: تفصيل الاحكام الدينية، وفرض الحدود والتشريعات، ونحو ذلك من التكاليف الدينية التي فُرضت على المسلمين. ففي المدينة المنورة، فُرضت اكثر الاحكام والتشريعات، كما فُصّلت الاحكام والتشريعات التي وردت موجزة في الفترة المكية. والامر الواضح في الفترة المدنية هو فرض الزكاة، وفرض الصيام، وفرض الحج، وفرض الجهاد.. وفيها ايضا فصّلت احكام الصلاة التي فرضت في الفترة المكية بعد الرحلة المقدسة.. رحلة الاسراء والمعراج. وفي هذه الفترة المدنية ايضا، حرمت الخمر تحريما نهائيا. وهكذا نستطيع ان نلاحظ ان اكثر الاحكام والتشريعات الدينية تضمنتها الآيات المدنية التي نزلت بعد الهجرة.

★ ثانيا: الجدل مع اليهود والنصارى. فقد كان اليهود، كما ذكرنا، يؤلفون طائفة من طوائف المدينة، وكانت وفود النصارى تفد الى النبي ﷺ لمجادلته ومناقشته في الاديان، فكانت آيات القرآن تنزل لتتولى الرد عليهم، ومناقشتهم فيما يثيرون من مسائل واعتراضات، ولهذا كثر الجدل حول الديانات في الآيات المدنية، كما كثر القصص عن الامم الغابرة في الآيات المكية.

★ ثالثا: فضح المنافقين وكشف سرائرهم التي يضمرون فيها السوء للمسلمين. فقد تولى القرآن، في الفترة المدنية، مهمة فضح المنافقين، وكشف امرهم للمسلمين، حتى يكونوا على حذر منهم.

إن اول سورة نزلت في المدينة ـ هي سورة البقرة، ونلاحظ انها تضمنت حديثا طويلا عن بني اسرائيل، ثم لما نزلت سورة آل عمران بعدها، تولت مهمة الجدل مع النصارى، ففيها حديث طويل عن النصارى، وعن المسيحية. وفي سورة المائدة التي نزلت بعد ذلك نجد جدلا مع الفريقين اليهود والنصارى.

اما المنافقون، فاننا نجد اشارات اليهم في سورة البقرة، ثم تأخذ هذه الاشارات في السور التالية تتحول الى تصريحات، فتجد في سورة النساء حديثا طويلا وصريحا عن المنافقين، حتى اذا نزلت سورة التوبة، تولت فضح امرهم تماما، وكشف سرائرهم في صراحة تامة، ولذلك تسمى هذه السورة «الفاضحة» لأنها فضحتهم. هذا من الناحية الموضوعية.

أما من الناحية الاسلوبية، فالصورة العامة للآيات المكية، انها آيات تخاطب العاطفة، والصورة العامة للآيات المدنية، انها آيات تخاطب العقل، لأن الآيات المكية كانت توجه اساسا الى العرب المشركين من اهل مكة، الذين كانوا يصدون النبي ﷺ صدا عاطفيا، لا تفكير فيه. واما الآيات المدنية، فكانت توجه من ناحية الى جماعة المسلمين، الذين آمنوا بالدين الجديد، فهم في حاجة الى معرفة احكامه وتشريعاته، كما كانت توجه من ناحية اخرى الى اهل الكتاب من اليهود والنصارى، وهم اصحاب ديانات سماوية، وعندهم معلومات دينية كثيرة، عرفوها من كتبهم المنزلة. فهم في حاجة الى جدل عقلي، واثبات للحجة بالمنطق والبرهان والدليل.

من هنا نستطيع ان نتبين الخصائص الاسلوبية لكل من الآيات المكية والمدنية. فأهم ما يميز الآيات المكية:

★ قصر الآيات.

★ الاعتماد الشديد على السجع القصير الفواصل.

★ العناية الواضحة بالموسيقى اللفظية العنيفة الرنانة.

★ كثرة النُذر القارعة، التي كان القرآن يهدد بها العرب، ويثير في نفوسهم منها الفزع والرعب، حتى لقد كانوا يفرون منها كلما سمعوها ﴿**كأنهم حُمرٌ مستنفرة، فرتْ من قسْوَرة**﴾ (المدثر/ ٥٠، ٥١) ومن هنا انتشرت لفظة «كَلَّا» في الآيات المكية، وكَلَّا، كما هو معروف، اداة من ادوات الزجر والتقريع، فهي مناسبة لخطاب العرب المشركين.

★ الفاظ التهجي في فواتح السور، وآيات التحدي في ثناياها، ومصير الامم السابقة

﴿فكُلًّا اخذنا بذنبه، فمنهم مَنْ أرسلنا عليه حاصبا، ومنهم مَنْ أخذَتْهُ الصيحةُ، ومنهم مَنْ خسفْنا به الارض، ومنهم مَنْ أغرقنا، وما كان الله ليظلمَهم ولكن كانوا أنفسَهم يَظلمون﴾ (العنكبوت/٤٠).

★ واقامة الادلة الكونية.

واما الآيات المدنية فاهم ما يميزها:

★ طول العبارة.

★ اختفاء السجع القصير الفواصل.

★ هدوء الموسيقى اللفظية.

★ رقة الخطاب.

★ التخفيف من حدة الصور المفزعة، والنذر القارعة، لان تفصيل الاحكام والتشريعات يحتاج الى بسط العبارة وتطويلها، ولأن الجدل العقلي يحتاج الى هدوء في التعبير، ولأن الخطاب في هذه الايات موجه في اكثره الى جماعة المسلمين، فهم في غير حاجة الى تعنيف او تقريع.

وقد وضع العلماء علامات نستطيع ان نميز بها بين الآيات المكية والمدنية، وبعض هذه العلامات قطعية، وبعضها اكثرية، اي ان بعض هذه العلامات اذا وردت في آية، فنستطيع ان نعرف معرفة قطعية بانها مكية او مدنية. وبعض هذه العلامات يكثر وجودها في الآيات المكية او في المدنية.

اما العلامات القطعية مثل «كلا»، فانها علامة قطعية على ان الآية مكية، ولم ترد «كلا» في آية مدنية، وانما وردت ثلاثا وثلاثين مرة وفي خمس عشرة سورة كلها مكية، فهي لم تنزل في المدينة أبدا. ومن العلامات القطعية على الآيات المكية ايضا، ذكر الامم الغابرة مثل عاد وثمود ونحو ذلك، ولم يرد ذكر لهذه الأمم في الآيات المدنية كلها، وانما وردت كلها في الآيات المكية. ومنها ايضا ـ قصة آدم وابليس، فقد وردت هذه القصة في اكثر من سورة مكية، ولم ترد في السور المدنية الا في سورة البقرة.

واما العلامات القطعية على الآيات المدنية، فاهمها:

★ ذكر الفرائض والحدود، وتفصيل الاحكام، فلم يرد تفصيل اي حكم من الاحكام الدينية في أية سورة مكية.

★ ذكر المنافقين، فكل آية فيها حديث عن المنافقين فهي مدنية، ولم يرد للمنافقين ذكر في أية سورة مكية.

واما العلامات الاكثرية، فاكثر ما كان الخطاب في الآيات المكية بقوله تعالى: «يا ايها الناس» و«يا بني آدم»، واكثر ما كان الخطاب في الآيات المدنية بقوله سبحانه «يا ايها الذين آمنوا».

ومن العلامات الاكثرية للآيات المكية كثرة القسم، فالقسم يكثر كثرة واضحة في الآيات المكية، ويقل قلة واضحة في الآيات المدنية.

ومن العلامات الاكثرية للآيات المكية: ذكر الحروف الهجائية في بداية بعض السور، فاكثر هذه الحروف الهجائية ورد في السور المكية، وقليل منها ورد في السور المدنية مثل البقرة.

واقرب ما قيل في تعداد السور المكية والمدنية الى الصحة:

★ ان السور المدنية باتفاق العلماء عشرون سورة هي: البقرة، آل عمران، النساء، المائدة، الانفال، التوبة، النور، الاحزاب، محمد، الفتح، الحجرات، الحديد، المجادلة، الحشر، الممتحنة، الجمعة، المنافقون، الطلاق، التحريم، النصر.

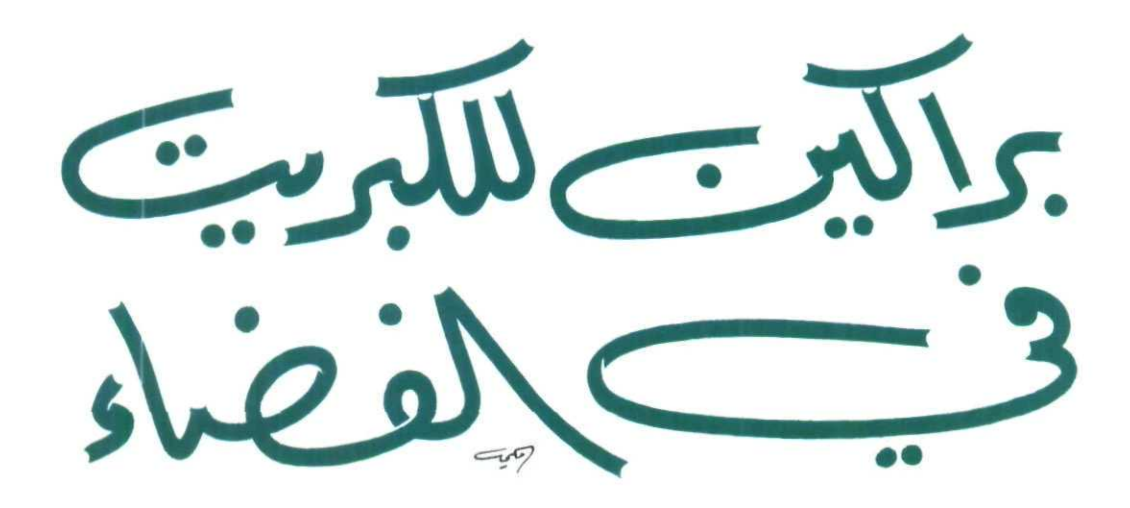
★ وان المختلف فيه اثنتا عشرة سورة هي: الفاتحة، الرعد، الرحمن، الصف، التغابن، التطفيف، القدر، البينة، الزلزلة، الاخلاص، الفلق، الناس.

★ وان ما سوى ذلك مكية باتفاق الآراء، وهما اثنتان وثمانون سورة، فيكون مجموع سور القرآن مائة واربع عشرة سورة. ومن المهم ان نذكر انه لا يقصد بوصف السورة بانها مكية او مدنية انها باجمعها كذلك، فقد يكون في السورة المكية بعض آيات مدنية، وفي السورة المدنية بعض آيات مكية، ولكنه وصف بحسب اكثر آياتها، ولذا نجد في التسمية «سورة كذا مكية الا الآيات كذا وكذا فانها مدنية» كما نجد ذلك في المصاحف.

وهنا سؤال يطرح نفسه.. ما الفائدة من دراسة علم المكي والمدني من سور القرآن وآياته؟ انه يترتب على اتقان هذا العلم معرفة ما قد يوجد في كتاب الله من ناسخ ومنسوخ، ليصار الى الأخذ بالناسخ، واطراح المنسوخ، ولا سيما في مجال الاحكام والتشريع، ولن تتيسر هذه المعرفة الا باتقان تاريخ نزول الآيات ومواطنها. ان وجود الناسخ والمنسوخ في القرآن اقتضته ضرورة اخذ الناس بالتدريج في الاحكام الشرعية، كالآيات التي نزلت متدرجة في تحريم الخمر، وكالآيات التي نزلت في عقوبة الزنا. وليس معنى نسخ الحكم في آية من آيات القرآن ان قرآنيتها قد سقطت بذلك، بل تظل قرآنا يتلى ويتعبد به، وهي من كلام الله، ولكن يبطل العمل بها لمكان الآية التي نسختها. وفائدة ذلك لنا نحن: التبصر بالمراحل التدريجية التي سار فيها التشريع، والاطلاع على الطريقة الحكيمة المثلى التي اخذ الله بها فيما سن لنا من احكام. كذلك فاننا نقف على مراحل الدعوة الاسلامية، ونطلع على تكامل بنية الفكر والتصور الاسلامي.

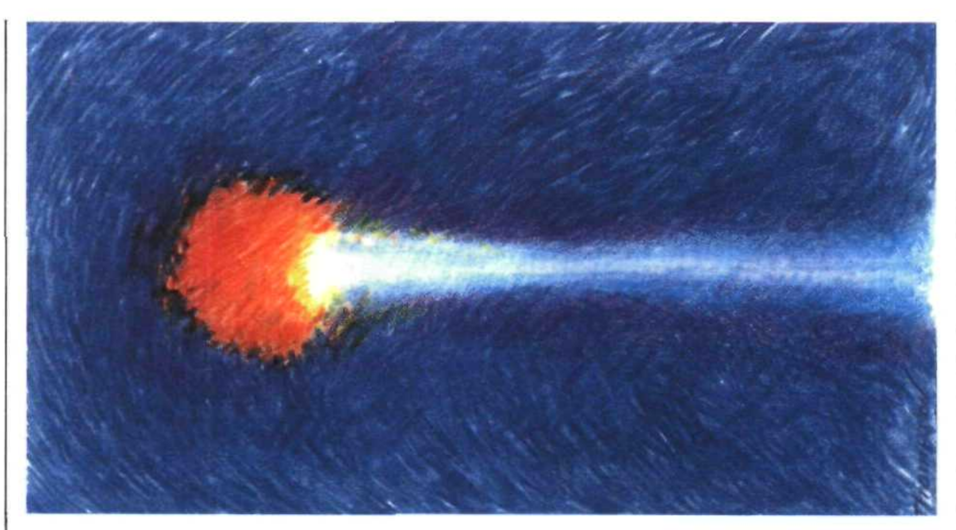
وفائدة اخرى لا تقل اهمية عما سبقها، وهي ان هذه المعرفة تبصرنا بمعنى الآية القرآنية، وتحجزنا عن الخطأ في تفسيرها. ذلك ان من يقرأ سورة «الكافرون» ولا يعلم زمن نزولها، وهل هي مكية او مدنية، فانه يحار في معناها، وقد يستخرج منها ان المسلمين لا يكلفون في الجهاد، وانما عليهم ان يقولوا للآخرين: «لكم دينكم ولي دين».

لكنه اذا علم ان هذه السورة انما نزلت في مكة، حين قال بعض صناديد الشرك لرسول الله، ﷺ: تعال يا محمد نعبد الهك يوما، وتعبد آلهتنا يوما، ادرك ان هذه السورة علاج للمرحلة التي كان فيها الرسول في مكة، وليست دليلا على عدم مشروعية الجهاد كما نزلت بذلك الآيات الاخرى في المدينة □



بقلم: د. محمّد نبهان سويلم/القاهرة

اللون الأحمر في أقصى شمال الصورة يشير الى انفجار بركاني تمتد سُحُبُه الى ١٤٠٠ كيلومترا بارتفاع ٣٠٠ كيلومترا. والصورة التقطتْها أجهــزة السفينــة الرحالــة (٢)، وبدراستها في معامل **NASA** ثبت بالدليل القاطع التدفق الكبريتي على سطح «آيو».



التأثير الكهرومغناطيسي المتبادل بين «آيـو» و«المشتري» على يمين الصورة، وآيو على يسار الصورة باللون الأحمر، الألوان نتيجة عملية تلوين صناعية أتمتها الحاسبات الالكترونية لأبراز القـوى المؤثـرة.

يعرّفون البركان بأنه جبل تخرج منه النار، وذلك تعريف خاطىء اذ ليست بالبراكين مواد تحترق فيخرج لهيبها من فوهاتها كما يُفهم من التعريف، والأصح هو أن البركان مخرج أو فتحة في قشرة صلبة تسمح للمواد المصهورة والغازات المحبوسة تحت القشرة داخل الجوف الساخن بالخروج الى السطح بقوة وعنف. فالقشرة الأرضية اليابسة قد يبلغ سمكها أحيانا ٦٠ كيلومترا تليها طبقة من مواد معدنية لا هي صلبـة ولا هـي سائلة اتخذت هذا المنحنى الفيزيقي نتيجة الضغط والحرارة الواقعين عليها، وهي بالتالي غير مستقرة على حال، فاذا انتاب القشرة العلوية كسر أو شرخ أو هبوط نتيجة هزة أرضية أو حركة قشرية أو تقلص السطح؛ انفجرت البراكين محدثة دوياً وصخباً، مدمرة كل ما يعترض طريقها أو يقف حيال مسارها.

والبراكين على الأرض معروفة جيداً اذ يبلغ عددها قرابة ٥٠٠ بركان، ومعظمها لم يعد يُشكل خطراً حقيقياً على حياة الناس طالما لم تثر دفعة واحدة لانه لو حدث ذلك واندفعت حممها سيكون ذلك بالتأكيد نهاية العالم ودمار كل شيء من الفيل الى الميكروب، ويكفي أن بركاناً واحداً ثار عام ١٩٨٠م فاطاح بقمة الجبل وقضت حممه الملتهبة على اكثر من اربعين ألف فدان من حوله.

وبراكين أرضنا إذا ثارت قذفت أجساماً صلبة كالرماد وقطعاً من الصخور في حجم حبة الجوز الهندي، وتنفصل الصخور عن باقي المواد المنصهرة وتنفصل عن الغازات الحارة والأبخرة، وتنطلق في الهواء كما تنطلق القذيفة من فوهة المدفع في حركة لولبية ـ حلزونية ـ مغزلية سريعة وتدمر أي جسم يقع في طريقها وتقضي عليه، في حين تسيل طفوح المعادن المصهورة من فوهة البركان بسرعة قد تصل الى ثمانية أمتار في الساعة، ثم سرعان ما تبرد عند تعرضها للجو متحولة إلى عجينة ثقيلة تتباطأ حركتها كلما بعدت عن الفوهة.

هذا حال براكين الارض ..!!

فهل توجد براكين في الفضاء عند الكواكب الاخرى؟

الاجابة نعم .. وقد لا تصدق ذلك.. لكن هذه هي الحقيقة المؤكدة التي لا جدال حولها ولا مراء، فهناك عند كوكب المشتري يدور حوله تابع صغير يدعى القمر «آيو ـ Io» اكتشفه جاليليو منذ ٤٠٠ سنة خلت وبدا أيامها الاكتشاف كأحد عجائب الكون. وفي اوائل الستينات من القرن الحالي اكتشف علماء الفلك أن القمر «آيو» يؤثر بطريقة غير مفهومة على تدفق الموجات الكهرومغناطيسية الصادرة عن المشتري، كما أثبتت الاجهزة الدقيقة المصوبة من الأرض على القمر «آيو» أنه عاكس ضوئي ممتاز رغم اصفرار سطحه مما أثار أسئلة محيرة لم يجد لها العلماء ردا مقنعا حتى اقتربت سفينة الفضاء الامريكيـة .. الرحالة (١) وكذلك المركبة الفضائية الرحالة (٢) منه وجاءت الحقائق وتدفقت المعلومات بما أذهل العلماء وأثار دهشتهم، وظلوا في حيرة من أمرهم سنوات وسنوات قاموا خلالها بفحص كل ما نشر حول هذا الامر وقارنوا كل المعلومات التي وصلت إليهم، واستخدموا الحاسبات الالكترونية، والعقول البشرية في محاولة منهم لحل هذا اللغز واستكناه أسراره.

إن القمـر «آيـو» الذي نعرفه اليوم يبدو أكثر غرابة من ذي قبل، فهو قمر تابع. شاء حظه الوقوع في مصيدة قوى جبارة تصدر عن المشتري فتُحيله الى جحيم وتجعله أكثر المناطق البركانية نشاطاً في المجموعة الشمسية بل أكثر من كوكب الارض ذاته، وهناك على سطح «آيو» ترتفع أعمدة النيران والدخان الى عدة مئات من الكيلومترات رغم أن «آيو» يبعد ٣٥٠٠٠٠ كيلومتر عن المشتري أي ما يعادل المسافة بين القمر والارض بمقدار مرة ونصف المرة، لذلك فان «آيو» ما زال يستقبل من المشتري كميات هائلة من الأشعة تحت الحمراء على مدى فترة زمنية تقرب من مئات الملايين من السنين، وأنه أي «آيو» على هذا المدى الزمني الممتد قد استقبل قدراً هائلاً من الطاقة أكثر من تلك التي تستقبلها الأرض من الشمس مما جعل غير الممكن للقمر الاحتفاظ بقدر كاف من الماء أو المواد المتطايرة وذلك نتيجة التسخين الدائم والمستمر.

إن الصور التي التقطتها المركبات الرحالة لسطح «آيو» قد كشفت عن نشاط بركاني كثيف لا يمكن تصديقه بسهولة لسبب معروف يمكن رده الى أن المؤثرات العادية على تصاعد الحرارة من جسم اي كوكب في المجموعة الشمسية يعتقد انها نتيجة تسخين جسم الكوكب نتيجة طاقة وضعه المداري، وايضا نتيجة تحلل النظائر المشعة ذات العمر الاشعاعي القصير مثل نظائر الالمونيوم، كذلك التراكم المنتظم نتيجة تحلل نظائر مشعة ذات عمر اشعاعي طويل مثل نظائر الصوديوم، واخيرا الفقد المنتظم للحرارة نتيجة تسربها في الفضاء، فاذا كانت كتلة وحجم القمر «آيو» يماثل حجم التابع الارضي.. القمر.. فما الذي جعل قمرنا خامداً وذلك نشطاً نشاطاً يذهل؟

لكنّ الرصد المستمر «لآيو» لوحظ منه أن قمراً آخر من توابع المشتري يطلق عليه اسم «اوروبا» يؤثر باستمرار على عدم انتظام مدار «آيو» حول المشتري ويجعله يتردد للامام والخلف، مقترباً ومبتعداً عن المشتري، مما يجعله كجسم معدني واقع داخل مجال مغناطيسي مما يُحدِث «لآيو» تسخيناً مستمراً، وقد أثبتت صور المركبة الرحالة (١) صدق ما توصل اليه العلماء حيث لم يُستدل من الصور على تصادم «آيو» مع أجسام أخرى على الرغم من تلون سطح التابع بالوان شتى مثل الأحمر ـ البرتقالي ـ الأصفر، التي أكدت الابحاث التالية أنها نتاج عمليات بركانية كبريتية.

هنا قد يتساءل القراء.. ولماذا يتكون الكبريت؟ فالكبريت نادر الوجود في الفضاء، فهو عنصر أقل انتشاراً ٤٠ مرة عن عنصر غاز الاكسوجين حتى في القشرة الارضية حيث يُعتبر الكبريت من العناصر الشحيحة، مما يؤكد أنه بقي في جوف «آيو». وقد رصدت الرحالة (١) انفجاراً بركانياً كبريتياً على هيئة ذيل طاووس ارتفع ٣٠٠ كيلومتر فوق سطح «آيو» مكونا مظلة قطرها ١٤٠٠ كيلومتر .. أي قدر المسافة بين مرسى مطروح وأسوان مروراً بالاسكندرية والقاهرة، كما أكدت مجموعة الصور تحرك المواد على هيئة قذائف او قصفات دوامية، وتنطلق الجسيمات بسرعة تتراوح بين ٣٦٠٠ كيلومتر في الساعة أي بمعدل ١٠٠٠ متر في الثانية.

والواقع ان الرحالة (١) رصدت تسعة براكين ذات تدفق طاووسي ثم ابتعدت عن «آيو» في مهمة علمية أخرى، وعندما اقتربت من سطحه مرة أخرى كانت بعض براكين الكبريت لا زالت مستمرة التدفق، حتى الرحالة رقم (٢) سجلت انفجارات بركانية كبريتية قصيرة الأمد. فقد شوهدت صورها، بعضها به حلقتان ذات لون أحمر داكن قطر كل منهما ١٤٠٠ كيلومتر، مما دعى العلماء الى تقدير عمر الانفجارات البركانية الأولى ذات الشكل الطاووسي ـ بحوالي خمس سنوات وهي براكين تتوفر على خط استواء «آيو» في حين تتوزع البراكين ذات العمر القصير على خطوط بعيدة عن خط استواء الكوكب، لكن في جميع الحالات لا تقل درجة الحرارة عن ١٥٠ درجة مئوية.

وهذه النتائج دعت العلماء الى اقتراح وجود نظامين بركانيين، بسبب وجود علاقة بين لزوجة الكبريت ودرجة الحرارة، فعندما يسخن الكبريت تحدث فيه وداخله تغييرات فيزيائية ـ لا محل لذكرها هنا ـ ثم ينصهر مكونا سائلا أصفر رائقا قليل اللزوجة، ومع استمرار تسخين الكبريت يتحول اللون الاصفر البرتقالي الى لون قرمزي ثم أحمر داكن، بعدها ينقلب إلى اللون الأسود مثله مثل القطران الأسود، أما إذا ارتفعت درجة الحرارة بعد ذلك وانخفضت لزوجته بشدة وارتد سائلا بعدها ينطلق على شكل ابخرة وغازات، وخلال رحلة تحوله تلك ينقل الحرارة. والى هذه المرحلة يعزي العلماء تكون الثورات البركانية المحدودة العمر، حيث يندفع الكبريت الأحمر السائل الذي يأتي ملاصقاً لغازاته مما يجعل الأخير يتطاير ويتمدد، بينما تتكون الثورات البركانية الشديدة من فعل حرارة الصخور حيث يندفع الكبريت ساخناً هادراً شرساً لمدد قصيرة في حين يستمر الفوران الآخر سنوات طوال.

وقد ضمن العالم الامريكي الاشهر كارل ساجان، الاستاذ بجامعة كورنل، وجود احواض من الكبريت السائل في هذا التابع وأن الطفوح البركانية ناجمة عن تسرب مصهور الكبريت ووجود الالوان في الصور كالأحمر والأسود أكد صدق ما اعتقده العالم الامريكي.

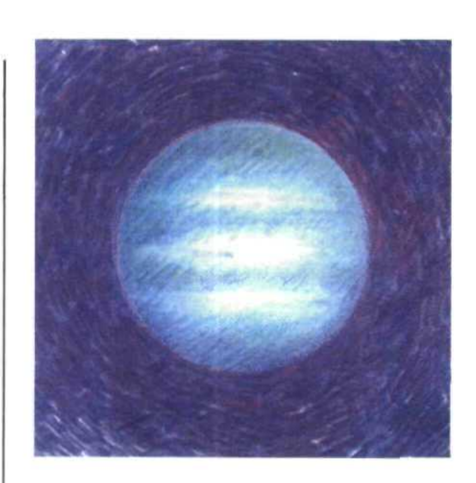
رغم كل هذه النظريات والتفسيرات فان المشكلة الوحيدة أمام العلماء لا زالت تشير الى سلوك غير مؤكد للكبريت تحت ظروف القمر «آيو» غير معروفة بدقة حتى الآن. أما حالة البراكين البائقة للصخور فأكدت الصور أن سطح «آيو» سطح بركاني عليه جبال يتراوح ارتفاعها بين خمسة وعشرة كيلومترات ووجود فوارات (كالدرات) عمقها لا يقل عن ثلاثة كيلومترات.

في محاولة لفهم تركيب القمر «آيو» وُضِعَ هذا التصور: ـ قلب الكوكب من صخور رملة سائلة أو صلبة عند درجة حرارة عالية، يعلوها طبقة صخور صلدة يغطي أجزاءً منها الكبريت الأسود [أي كبريت لزج] وعندما تتدفق الصخور السائلة تحيل الكبريت اللزج الى كبريت سائل يندفع بعنف من أي فتحة تقابله.

مَاذا يَحدث عَن "آيو" إذن ؟

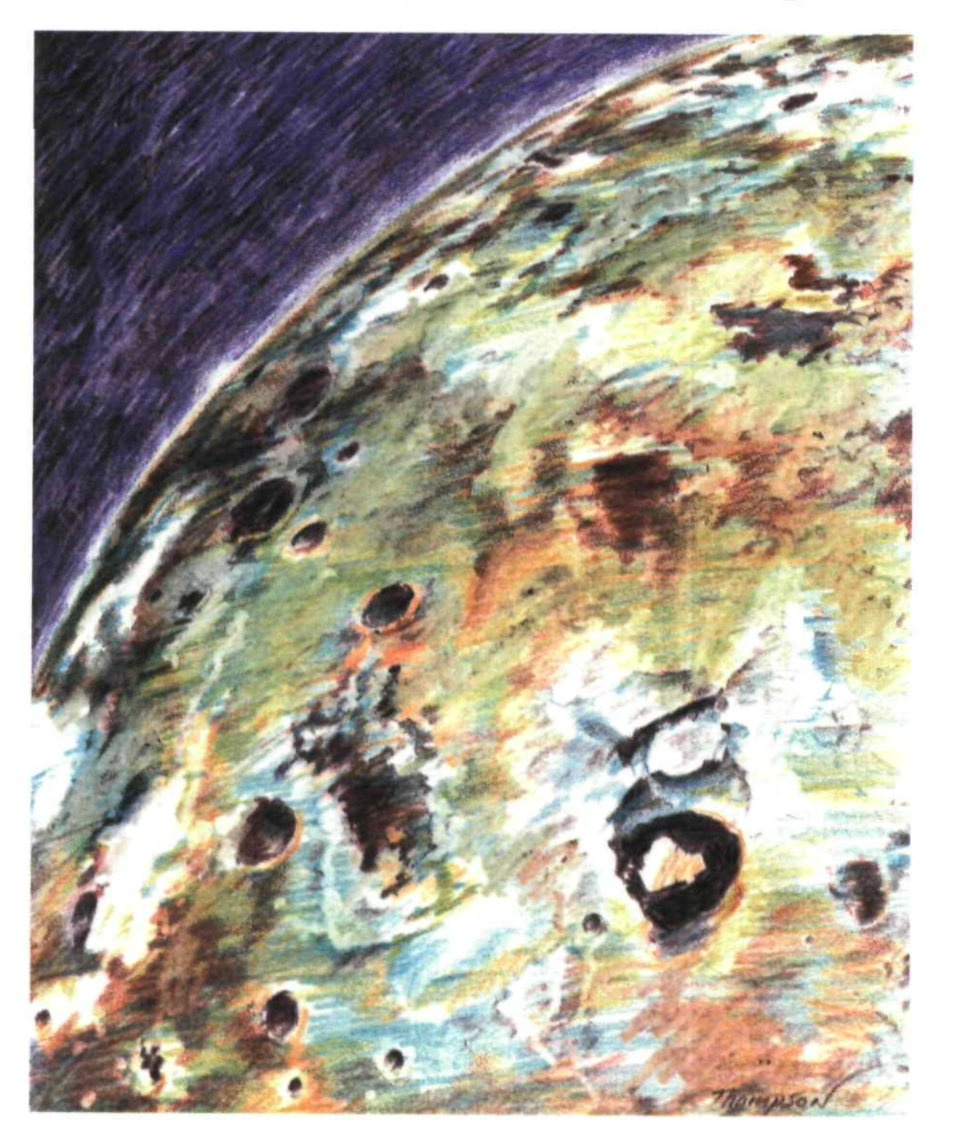
العلماء منقسمون على أنفسهم، كل جانب يؤيد نظرية ويتشيع لها ويؤكد صدقها، ونماذج الحاسب الالكتروني لم تأت برد قاطع، ولا زالت الأمور محيرة بل مربكة ولم يجد العلماء لها تفسيراً واحدا، فتفاصيل دوران «آيو» غير مفهومة جيداً، فسطح «آيو» يشع حرارة تبلغ خمسة وعشرين ضعف ما يبثه سطح الأرض في حين يجب ألا يزيد ما يبثه سطح قمر في حجم وكتلة «آيو» عن ربع ما يبثه سطح الأرض مما يؤكد شذوذ وغرابة طاقته الاشعاعية، وحتى بفرض عدم وجود قوى مد وجزر بين المشتري وتابعه فانه من المؤكد الآن وجود مصدر اشعاعي آخر داخل قلب وسطح التابع، وهذا يدفع للقول بان ميكانيكية انتقال الحرارة هناك لا تسير على ذات النهج العلمي الذي نعرفه على الأرض.

ولقد أجريت تجارب علمية عديدة ودراسات عميقة وبحوث موسعة لم تسفر عن شيء أو عن حقيقة واحدة مما يحدث حتى يصبح هذا التابع الصغير على هذه الدرجة من السخونة والحدة والانفعال ويطلق طفوحه البركانية بهذه الدرجة من القوة والعنف وكأن قلبه يغلي وجسده تتسلط عليه قوى خارجية لا قِبَلَ لعلم الأرض بها، ولم يَعُدْ أمام العلماء سوى انتظار نتائج الدراسات الأرضية المتضمنة تجارب وقياسات أجريت على كسوف «آيو» ورصد حركته بالاشعة تحت الحمراء، والتي ستساعدهم على فهم طبيعة هذا النشاط البركاني، والتي ستكون وسيلة ربط جديدة بين المعلومات التي جمعتها المركبات الفضائية، والمعلومات المنتظر جمعها بواسطة مركبة الفضاء «جاليليو» المزمع اطلاقها إلى مجموعة المشتري والتي سوف تحمل معها في رحلتها مجسًّا فضائياً سيتولى رصد «آيو» والمشتري وكل مجموعة أقماره قرابة عام ونصف العام محدداً مجاله المغناطيسي واثر هذا المجال على توابعه خاصة «آيو». فاذا ما علمنا أن مركبة الفضاء «جاليليو» سوف تمر عبر المشتري على مسافة لن تتعدى ١٠٠٠ كيلومتر، وتقترب من «آيو» إلى مسافة نحو ١٥٠٠ كيلومتر بمعنى مسافة تقل



٢٠ مرة عن المسافة التي رصدت من عندها المركبة الرحالة، فذلك يعنى أن المركبة «جاليليو» سوف تقوم بمسح سطح الكوكب والتقاط صور بالغة الدقة تضاهي الصور الملتقطة للارض من أقمار الرصد «لاندسات»، ومن المنتظر كشف أبعاد بعض أسرار هذا التابع الملتهب، فاذا أضفنا إلى ذلك دراسات الموجات المغناطيسية فسوف يتسنى للعلماء إماطة اللثام عن براكين الكبريت وتحديد مواقع البقع الساخنة بدقة والبحث عن النشاط الأيوني بين «آيو» والمشتري.

لقد خَدَعَ «آيو» الفلكيين القدماء قرابة ٤٠٠ سنة. وخَدَعَ العلم الحديث وضلّل مركبتي الفضاء الرحالة ـ ١ والرحالة ـ ٢. ولكن مهما يكن الامر؛ فان المحاولات الجادة مستمرة لسبر أعماق الكون والفضاء. ومهما توصل العلم فان خالق الكون أودعه أسراراً اعظم وأخطر، وكلما ظن العلماء أنهم قاب قوسين أو أدنى من معرفة حقائق هذا الكون الشاسع؛ اكتشفوا أنهم ما زالوا يجهلون الكثير، وأن حقائق الكون فوق قدراتهم وطاقاتهم ولو كان بعضهم لبعض مددا .. وسبحان ربي العظيم الذي قدَّر وأمر ودبَّر وأودع الكون أسراراً أعظم ☐



إدارة الوقت.. منهج متطور للنجاح الإداري

إعداد: الأستاذ سهيل فهد سلامة/الدمام

مقدمة

تتأثر المنظمات بشكل عام بعدد من المتغيرات البيئية المختلفة وتستطيع المنظمة التحكم او السيطرة على بعض منها، وتفقد قدرتها على التحكم في البعض الآخر. ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة والتي ليس لديها أي قدرة للتحكم فيه. فليس هناك من يستطيع تقديم او تأخير الوقت او حتى زيادته او تقليله. فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو. وهو يسير بشكل منتظم نحو الامام فقط، وبايقاع متزن ومنسق لا يمكن تغيره. ويتمثل ذلك بتحديد الفترات الزمنية المعروفة بالتقويم والتي على اساسها يتم احتساب الدقائق والساعات والايام والاشهر والسنين.

من هنا فان دراسة ادارة الوقت لا تأتي من منطلق تغييره او تطويره او تعديله، بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون أي فائدة او انتاج، بالاضافة الى محاولة رفع مستوى انتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل. فكثيرا ما نسمع عن مديرين او موظفين يشكون ويتذمرون من قلة الوقت المحدد لانجاز اعمالهم، ويحاولون اقناع الآخرين بانه لو توفر الوقت الكافي لديهم، لاستطاعوا انجاز الكثير من الاعمال وزادوا من طاقتهم الانتاجية. فنرى بعضهم يكمل عمله الرسمي في البيت وعلى حساب وقته الخاص، او يتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي لانجاز ما تبقى من العمل. وبالرغم من ايجابية ذلك، فقد تكون الصورة مخالفة لهذا الواقع تماما. فالجميع يتمتعون بالفرصة الزمنية نفسها المتاحة للعمل، فالبعض يستغلها بشكل فعال والبعض الآخر يسيء استغلالها. وقد عبر «نورثكوت باركنسون» في هذا المجال بان العمل يمتد لكي يملأ الوقت المخصص لاتمامه. فالشخص المشغول جدا هو الشخص الذي لديه وقت فائض عن حاجته. ولا يمكن ان تعتبر ظاهرة «المشغولية» في العمل على انها تفانٍ او اداء جيد للموظف ولكنها قد تعبر عن تدنٍ في مستوى الاداء وسوء استغلال للوقت المحدد للعمل.

مفهوم الوقت

قد يكون من الصعب جدا تحديد مفهوم معين للوقت. ويمكن ان يتمثل مفهوم الوقت بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط او حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي او الحاضر او المستقبل. لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس للفترة الزمنية التي تدور فيها الارض حول الشمس. وقد تم التعارف على تحديد وحدة القياس بالساعة او جزيئاتها بحيث يمثل كل يوم ٢٤ ساعة، وكل شهر حوالي ٣٠ يوماً، وكل سنة ١٢ شهراً.

ويعتبر الوقت من الموارد النادرة والثمينة في المنظمة. ولسوء الحظ فهو اكثر الموارد ضياعا وهدرا واقلها استغلالا. ويعود ذلك لاسباب عديدة قد يكون من ضمنها أن الوقت غير محسوس او انه يبدو بدون تكلفة مباشرة. كما يعتبر الوقت من الموارد التي لا يمكن احلالها او تبديلها او تراكمها او الغاؤها. فالوقت يمضي بانتظام نحو الامام ولا يمكن بأي حال من الاحوال ان يعوض او يشترى او يستأجر.

دوافع دراسة إدارة الوقت

هناك دوافع عديدة تدعو لدراسة ادارة الوقت وكيفية استغلاله بشكل فعال، ومن اهمها ما يلي:

* التكاليف المترافقة مع الوقت والتي تدفع مقابل جهد للعاملين او استهلاك للمواد او الآليات خلال فترة زمنية معينة. وتحدد هذه الفترة الزمنية المتمثلة بيوم عمل واحد (٨ ساعات عمل)، انتاجية العاملين ومدى استغلالهم للوقت المحدد للعمل.

* تحديد كمية ونوعية الانتاج السلعي الخدمي خلال الفترة الزمنية المحددة وانعكاسات ذلك على الرضا العام للمستهلكين او المستفيدين.

* تحديد الوقت المخصص للانتاج والالتزام بالخطط المعدة مسبقا بفترات زمنية محددة، بالاضافة الى تحديد فترات العمل الاضافية اذا دعت الضرورة لذلك.

* تحديد نوعية القائمين بالعمل والتمييز بين الموظف النشيط والموظف المنتج وما يترتب على ذلك من مكافآت وترقيات وغيرها: فكلا الموظفين يكرس

نفس الوقت والجهد اللازم للعمل ولكن الموظف المنتج يعمل بذكاء اكثر نحو تحقيق الاهداف والنتائج الايجابية، في حين يستغرق الموظف النشيط وقتا اطول لتحقيق هذه النتائج.

* تحديد فعالية الاجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة، كنظم المعلومات والاتصالات، ووضوح اجراءات العمل وطرق الحفظ والاسترجاع والاجهزة والمعدات المكتبية الحديثة، اذ ان مستوى فعالية هذه الوسائل والاجهزة المساعدة تؤثر ولا شك على استغلال الوقت الرسمي للعمل.

توزيـع الاداري للوقـت

يختلف الاداريون في توزيع اوقات عملهم الرسمية وذلك تبعا لاختلافات عديدة في المستويات الادارية، ونوعية الاعمال، وبيئة العمل، والاسلوب الاداري المتبع، ونوعية وعدد العاملين في المنظمة وغيرها. ويمكننا بشكل عام، تحديد المجالات التي يوزع عليها الاداري وقته من عدة منطلقات:

* **مكان النشاط**: ويتمثل في النشاطات والمهام التي يقوم بها الاداري داخل أو خارج المكتب او المنظمة كالاجتماعات او الزيارات الميدانية وغيرها.
* **هدف النشاط**: ويتمثل في النشاطات التي يقوم بها الاداري بمبادرة منه او بناء على طلب الآخرين، كالاتصالات التي يجريها مع الرؤساء او المرؤوسين او اشخاص من خارج المنظمة.
* **قدرة التحكم في النشاط**: وتتمثل في النشاطات المخطط لها مسبقا والمبرمجة بمواعيد محددة، او النشاطات الطارئة او المفاجئة دون تحديد موعد مسبق، كالاجتماعات المحددة مسبقا، والزيارات المفاجئة او المقاطعات الهاتفية وغيرها.
* **نوعية النشاط**: وتتمثل في النشاطات التي يقوم بها الاداري بمفرده او بالمشاركة مع الآخرين. كتقديم النصح والارشاد والاقتراحات للآخرين، او التدقيق والمراجعة الفردية.

ويمكن للاداري التأكد من حسن استغلال وقته بشكل فعال من خلال تقديره لمدى مساهمة النشاط الذي يقوم به في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها. ولذلك يجب التمييز بين الوقت الضائع هدرا او سدى، وبين قيام الاداري بنشاطات غير مخططة مسبقا ولكنها في الوقت نفسه تسهم في تحقيق الاهداف. وليس بالضرورة أن يكون الوقت الضائع هدرا ناتجا عن عدم قيام الاداري بأي نشاط او عمل، ولكن من المحتمل ان يكون سببه الاجراءات الطويلة والمعقدة في العمل، او سوء التنظيم بشكل عام، والفوضى وعدم الترتيب، والاعتماد على الاتصالات الكتابية باستمرار، والمقاطعات الهاتفية الخاصة وغيرها من الامور الاخرى.

وفي المجال التطبيقي، بيّن الاستاذ محمد عصفور في دراسة ميدانية لموظفي الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بأن المديرين يوزعون اوقاتهم على النشاطات التالية:

٢١,٣١٪	للقيام بأعمال ونشاطات خاصة.
٤,٧٠ ٪	لأداء الصلاة.
٣,٦٧ ٪	للتفكير والتخطيط.
٤٨,٨٣٪	لانجاز معاملات رسمية.
٧,٥٧ ٪	لمقابلة مراجعين.
٥,٧٩ ٪	للرد على مكالمات هاتفية والتعقيب على معاملات.
٨,١٥ ٪	لاعمال اللجان والاجتماعات.

وهناك دراسات وابحاث عديدة في هذا المجال نذكر منها دراسة ميدانية للباحثة «روزماري ستيوارت» ودراسة اخرى للباحث «كارلسون»، واخرى للباحث «هنري منتزبرغ».

فعَالية تطبيق إدَارة الوقت

ان لم يكن بالامكان استغلال الوقت بشكل كامل، وهو امر طبيعي جدا، فعلى الاقل ان نحاول استغلال اقصى قدر ممكن منه. وهناك اساليب عديدة يمكن استخدامها من قبل الاداري لتوفير الوقت واستغلاله بشكل فعال. واكثر هذه الاساليب استخداما هي طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط والمتمثلة بقيام الاداري بتسجيل كافة النشاطات التي سيقوم بها في قائمة معينة تسمى قائمة الواجبات وموضحة في الشكل التالي:

وكما هو ملاحظ في هذه القائمة اليومية او الاسبوعية نوعية النشاط والفترة الزمنية المحددة له ومكان النشاط والاشخاص المتعاملين معه. ويستطيع الاداري من خلال اطلاعه على هذه القائمة التعرف الى كيفية انقضاء يوم او اسبوع عمل كامل. ويمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف الى النشاطات التي استغرقت وقتا اطول مما هو مخطط لها، او النشاطات التي يمكن ان يفوضها لاحد مرؤوسيه. وبعد هذا التحليل يستطيع الاداري ان يضع بعض الاقتراحات العملية لتوفير وتنظيم الوقت، ويحاول تطبيقها في الاسابيع اللاحقة للتأكد من فعاليتها وصلاحيتها، او ان هناك ما يدعو لتعديلها مرة اخرى.

وهناك طرق حديثة اخرى مثل طريقة الساعات الحيوية وطريقة التقويم او الاجندة وطريقة دراسات الانظمة . وهي بدون شك تسهم في زيادة فعالية الاداري في استغلال وقته بشكل افضل. وحتى تكون نقطة البداية سليمة وفعالة نحو الاصلاح وتحقيق النجاح الاداري بشكل عام؛ فلا بد ان نبدأ في البحث في العناصر الاساسية للعملية الادارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

الوقـت والتخطيـط

يرتبط التخطيط بشكل اساسي مع الوقت. فمن مقومات الخطة الناجحة، ان تكون محددة بفترة زمنية طويلة او متوسطة او قصيرة الاجل. كما تحدد الاهداف والسياسات والبرامج والميزانيات التقديرية بشكل واضح ومتجانس دون تعارض او تناقض. وتعتبر هذه الخطوة نقطة البداية لزيادة فعالية ادارة الوقت، لانها تحدد مسار عمل الاداري، والهدف الذي يسعى لتحقيقه على المستوى القريب او البعيد.

الوقـت والتـنظيم

تزداد فعالية التنظيم الاداري من خلال تحديد المهام والاختصاصات للعاملين في المنظمة، وتقسيم العمل بشكل موضوعي بينهم، وتبسيط اجراءات العمل المتبعة عن طريق ازالة خطوات العمل غير الضرورية، او باستخدام النماذج والاجهزة والمعدات

قائمة الواجبات اليومية / الاسبوعية

اسم الموظف .... الادارة/القسم ....

مسمى الوظيفة: .... التاريخ: ....

التوقيت	النشاط	المدة الزمنية	مكان النشاط	المتعاملون مع النشاط	ملاحظات

الحديثة، بالاضافة الى تطبيق مبدأ الادارة بالاستثناء وتفويض المهام الثانوية لاحد المساعدين الاكفاء، وتركيز اهتمام الاداري على النشاطات الرئيسية والاستراتيجية. وتسهم هذه النواحي جميعها في رفع انتاجية الموظف وتقليل الوقت الضائع واستغلاله بشكل افضل في نشاطات ومجالات انتاجية اخرى.

الوقت واتخاذ القرارات

تسير عملية اتخاذ القرار بخطوات علمية «معينة». فلا بد من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات بشأنها، وتحليلها، ووضع بدائل او مقترحات معينة لحلها، ومن ثم اختيار البديل او الاقتراح المناسب لهذه المشكلة. وتحتاج هذه الخطوات الى فترة زمنية ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المشكلة وخطورتها، ونوعية وعدد الاشخاص المتعاملين معها. فعلى سبيل المثال تختلف ظروف القرار الفردي عن الجماعي، والروتيني عن الاستراتيجي. ولاستغلال الوقت بشكل فعال في اتخاذ القرارات؛ يمكن للاداري ان يستعين بالاجهزة والمعدات التقنية المتطورة في جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها وتقديم بدائل معينة لحلها، مع ضرورة مراعاة ظروف المنظمة وامكاناتها البشرية والمادية.

الوقت والتوجيه والرقابة

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت الاداري، ويتمثل ذلك في ارشاد العاملين وتوجيههم الى كيفية تأدية العمل بشكل افضل، بالاضافة الى الاتصالات المستمرة على مختلف اشكالها الشفوية والكتابية والتقنية. ولاستغلال الوقت بشكل فعال، يفترض ان تكون لغة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس مفهومة وخالية من المعوقات، بالاضافة الى ضرورة توفر بيئة العمل المناسبة، والعلاقات الانسانية الجيدة، والسياسة التحفيزية الفعالة. ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد على الاتصال الشفوي ما امكن، وتنظيم عملية دخول او خروج المعلومات والاشخاص من والى مكتب الاداري، خاصة اذا كانت هذه النشاطات ليست من ضمن النشاطات المخطط لها مسبقا. ونحن لا نوصي بان يمتنع الاداري عن رؤية الآخرين او وصول المعلومات المرتدة او العكسية، فهو بحاجة دائمة الى مقابلة الآخرين للحصول على معلومات تساعده في انجاز المهمة الرقابية، ولكن يفترض ان تتم بطريقة منظمة ومنسقة حرصا على توفير الوقت واستغلاله بشكل جيد.

الوقت والبيئة

تؤثر البيئة الخارجية المحيطة بالعمل على سلوكيات الاداري وتصرفاته. ففي الوقت الذي تعتبر هذه السلوكيات امرا طبيعيا من قبل الاداري، هي في الواقع تمثل انحرافا عن القواعد التي يستند اليها العمل الاداري الفعال. وفيما يلي جانب من هذه المؤثرات البيئية والسلوكيات الذاتية:

* اختصار المجاملات الطويلة والاحاديث المتنوعة التي تأخذ قسطا كبيرا من وقت الاداري والاشخاص الآخرين قبل البدء بالحديث عن جدول اعمال الاجتماع او اللقاء، ويصبح بالتالي معوقا لعمل الاداري الرسمي.
* التعود على نمط معين بالانتظام بالمواعيد، وخاصة الانتظام بالدوام الرسمي في الحضور او الانصراف، بالاضافة الى الالتزام بمواعيد الاجتماعات او اللقاءات او انجاز الاعمال في موعدها دون تأخير أي تأخير أو تأجيل.
* مراعاة اختيار مواعيد الالتزامات المخطط لها مسبقا بما يتلاءم مع ظروف العمل والوضع الصحي للاداري. لان في ذلك تأثيرا كبيرا على انتاجية الاداري ووضعه النفسي والذهني والعاطفي.
* عدم الاعتماد بشكل كبير على الذاكرة في حفظ وتسجيل كافة النشاطات والالتزامات المستقبلية، ويفضل تسجيلها في اجندة الاداري خوفا من نسيان بعض النشاطات الهامة او الزمان او المكان المحدد لها. ويمكن للأمين العام للاداري ان يساعد الى حد كبير في هذا الجانب.
* تنظيم المكتب وترتيبه بشكل عام، واتباع الاسس العلمية في حفظ وتصنيف المعلومات الموجودة فيه، ووضع كافة الوسائل المساعدة في تأدية العمل بشكل منظم وسليم بحيث لا يستغرق الاداري وقتا طويلا في البحث عن خطاب معين، او رقم هاتف معين.
* تنمية وتطوير بعض السلوكيات البسيطة المؤثرة على انتاجية الاداري ونفسيته وعلاقاته مع الآخرين. كالاهتمام بالوضع الصحي العام من خلال ممارسة بعض الالعاب الرياضية البسيطة، والامتناع عن التدخين، والنوم الكافي، والراحة الجسمية والذهنية، وغيرها.
* التحفيز الذاتي للاداري من خلال تعميق الشعور بالسعادة والرضا والمتعة بتحقيق الانجاز والاهداف من اجلها ذاتها، دون النظر دائما الى العائد المادي المتوقع بعد تحقيق الانجاز.
* التطوير الذاتي للاداري، واعتماده على نفسه قدر الامكان في تطوير مهاراته، وتوسيع دائرة معارفه، وزيادة معلوماته، وذلك من خلال اطلاعه المستمر على المتغيرات البيئية المختلفة، ووقوفه على المستجدات العلمية والتقنية في مجال العمل. فلا يجوز للاداري ان ينسى نفسه ويضيع في متاهات العمل وحل مشاكل الآخرين. فلا بد ان يعطي لنفسه جزءا من وقته الرسمي بالاضافة الى وقته الخاص لتحقيق هذا الغرض الهام.

الخلاصة

يعتبر الوقت من الموارد النادرة لاي منظمة او اداري. فاذا لم يُستغل بشكل جيد، فمعنى ذلك انه ذهب هدرا، ولا يمكن تعويضه او تأجيله. ومن الطبيعي جدا ان لا يستغل الوقت كامله، ولكن الاداري الناضج يسعى الى استغلال اكبر قدر ممكن منه من خلال قيامه بنشاطات معينة تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة خلال الفترة الزمنية المحددة. ويمكن للاداري ان يستعين بالاساليب العلمية الحديثة، خاصة طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط، للتعود على نهج حديث ومتطور يساعده في تحقيق الاهداف بفعالية وكفاءة عالية.

وقد وضحنا خلال هذه الدراسة الخطوات العملية لتطبيق ادارة الوقت بشكل فعال من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، بالاضافة الى مراعاة عامل الوقت والبيئة في محاولة لتقليل او تلاشي بعض السلوكيات السلبية، وتنمية وتطوير بعض السلوكيات الايجابية، لنحقق في النهاية استغلالا أمثل لمورد الوقت من خلال الأداء الأفضل، والانتاجية الأعلى، والتكاليف الأقل، والسلوكيات الطيبة، والعلاقات الانسانية السليمة.

المراجع

١ ـ د. سيد الهواري. «المدير الفعال». مكتبة عين شمس، القاهرة: ١٩٧٦.

٢ ـ كيث ديفز «السلوك الانساني في العمل» ترجمة سيد مرسي ومحمد يوسف. دار نهضة مصر، القاهرة: ١٩٧٤.

٣ ـ محمد شاكر عصفور «ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية» معهد الادارة العامة، الرياض: ١٤٠٢هـ.

1. Cummings, Paul W. ''Open Management'' AMACOM, N.Y: 1980.
2. Goodloe, Alfred, Jane Bensahel and John Kelly ''Managing Yourself''. Franklin Watts, N.Y: 1984.
3. Mali, Paul ''Improving Total Productivity'' John Wiley and Sons, N.Y: 1878.
4. Osgood, William R. ''Basics of Successful Business Management'' AMACOM, N.Y: 1981.
5. Parkinson, Northcote/ Parkinson's Law. *Houghton Mifflin Co., Boston*: 1957.
6. Webber, Ross A. ''Time and Management'' Van Nostrand Reinhold Co., N.Y: 1972.

أحمد السباعي
الأديب والصحفي والمعلم

بقلم : د. مصطفى إبراهيم حسين / الرياض

النشأة والتعلم

هو أحمد محمد احمد السباعي، من عائلة السباعي. ولد بمكة المكرمة عام ١٣٢٣ هـ وبها كانت نشأته وتعليمه. فحفظ القرآن الكريم في بعض كتاتيبها، ثم تعلم بالمدرسة الأولية، فالمدرسة الراقية بمكة، التي أنشأها، آنذاك، الشريف حسين، ولكنه تتلمذ على بعض شيوخ مكة وعلمائها، كما انصرف الى القراءة الحرة. ويبدو ان قصص الأدب الشعبي قد راقته، بما فيها من عوالم خرافية، فقرأ : سيف بن ذي يزن، وقصة الحسن البصري والسبع بنات، وكتاب فتوح الشام، والملك ذي يزن، والظاهر بيبرس، ودليلة المحتالة.

وندع السباعي، رحمه الله، يحدثنا عن اثر هذه القصص في تنمية ملكاته الفنية فيقول : «وكان لهذه القصص فضل استغراقي في اجوائها الواسعة، وخيالها المجنح، الذي كان يحملني بعيدا عن أشجاني، كما كان لها الفضل في تنشيط ذهنيتي، وحملها على الانطلاق في آفاق لا نهاية لحدودها، ولا ضابط لمقاييسها».

واذا كانت قراءات السباعي قد أشبعت رغبته في المعرفة، وأيقظت خياله الأدبي، مما سيكون له أثره في ابداعه القصصي، فان فترة، «الكتّاب والمدرسة» سيكون لها اكبر الأثر في وقوف السباعي على الكثير من عيوب وسائل التعليم آنذاك، بقيام التعليم على الحفظ دون الفهم، وعلى القسوة والقهر، دون الاغراء والتشجيع، ولسوف يوقظ ذلك كله «الفكر التعليمي» لدى احمد السباعي، ودعوته الى اصلاح المدرسة، وضرورة اعتمادها على الوسائل التربوية الواعية.

كما ان ما لمسه من تخلف المرأة، واعتمادها على الخرافة في توجيه الناشئة سوف يكون له، هو الآخر، أثر أيُّ اثر في مناداته بضرورة تعليم المرأة. وهو ما يلح عليه كثيرا في سيرته الذاتية (ايامي)، وفيما كتبه من مقالات اصلاحية في عديد من الصحف. يقول رحمه الله في حديثه عن خرافات جدته : «عفا الله عنك يا ستي في دار الخلود، فقد كانت سذاجتك أسوأ معلم ربانا على التخريف، ودسَّ في بواطن أعماقنا ما لا نزال الى اليوم رهن أساره، رغم ما نحاول من علاج. عفا الله عنك، فان في ذكراك أبلغ مثل للتدليل على حاجتنا الى تعليم نسائنا ما يفرضه الدين، واعدادهن إعداداً مستقيماً يساعدهن على تربية أولادهنّ، وإنشائهن إنشاءً قويما».

المعلم الأول

وقد عمل السباعي في وظائف مختلفة بعد تخرجه بالمدرسة الراقية، واستمر عمله بالتدريس سنوات، شملت العهدين الهاشمي وبدايات السعودي. ويبدو ان فترة عمل السباعي، وهي ليست بالقصيرة، قد مرت بمرحلتين : الاولى، وهي في اعقاب تخرجه، كانت تبدو وكأنها امتداد لمرحلة التلمذة، مازال فيها لاهيا منطلقا بروح الشباب، مع اتراب له من المعلمين آنذاك. وأما المرحلة الثانية، فكان فيها اكثر ثباتاً، وأعمق بصراً، واكثر شغفا بقراءة الجاد الرصين من الكتب، بعد ان كانت قراءته قاصرة على كتب القصص الشعبي. يقول السباعي : «ولازمني شغف القراءة وحب التدريس، فقرأت قصص ابي زيد الهلالي، وعشرات امثالها مما لا يختلف كثيرا عن اسلوب العوام، ثم تقدمت قراءتي، فدرست سيرة ابن هشام، وتاريخ ابن الاثير، فشعرت انني اتلذذ بأسلوب أرق مما كنت أقرأ، وأحسست انني أمازج المؤلفين فيما يكتبون، وأسايرهم فيما يعجبني من آراء، وأحنق عليهم فيما لا يعجبني، وأناقشهم في كل ما يحتمل المناقشة والجدل»، وهكذا تفتحت حاسة التاريخ لديه في سن مبكرة.

وفي هذه المرحلة ايضا طالع السباعي كتباً اخرى، من بينها كتاب «حديث القمر» للرافعي، وكتاب «الريحانيات»، لأمين الريحاني، وبعدها قرأ السباعي لجبران، وأعجب به أيما

إعجاب. وهو ـ لذلك ـ يعزو لجبران الكثير من توجيهه وتعليمه، وزوال الكثير من الموروث الضار من فكره، وخصوصا تلك الخرافات التي كان قد ورثها عن جدته وغيرها ممن ورثوا وأورثوا الأجيال أفكاراً معوقة.

ولا شك ان فكر جبران، بالذات، قد اتّسق كثيراً مع طموحاته التربوية في فترة اشتغاله بالتدريس، يقول السباعي: «فليت اصحاب الاقلام يدركون في كل وقت مبلغ ما تتركه ثقافتهم الحية في تنشئة الأجيال، وليت المرتزقة منهم يخشون الله في ما تدبجه أقلامهم، ولا يسيئون بمينهم وما يزيفون، الى مقدرات بلادهم في اشخاص من يوجهون من جمهرة قرائهم».

وهكذا تفاعلت المهنة مع الثقافة في حياة «احمد السباعي»، إذ وجهته مهنة التعليم الى القراءة الجادة، وفتحت القراءة الجادة بصره وبصيرته الى مواضع الداء. فكان السباعي الأديب المعلم.

وقد دخل السباعي ميدان «تأليف الكتاب المدرسي»، فأخرج كتابا في القراءة من ستة أجزاء، أسماه «سلم القراءة العربية»، ليكون بديلا لكتب في القراءة، كانت مقررة في بعض البلدان العربية، فأراد السباعي ان يكون بين أيدي الناشئة السعوديين كتاب يستقي من البيئة السعودية مادته وموضوعاته.

والى جانب التدريس، فقد عمل السباعي مديرا ببعض المدارس، منها: «مدرسة الفائزين» بمكة المكرمة. ويمكننا القول بأن السباعي الأديب كان مفكرا تربوياً، يقوم فكره التربوي على ركائز هي:

* الاعتماد، في التحصيل، على الافهام لا التحفيظ.
* الرفق في معاملة الناشئة، ونبذ القسوة والصرامة.
* إيجاد البيئة الأسرية الواعية، التي تتفاعل مع المدرسة في تنشئة جيل صالح.
* تعليم الفتاة.
* نبذ الخرافة.
* الاهتمام باللغة العربية، تدعيما للشخصية العربية المسلمة.

و.. شيخ الصحافة

لم تكن الصحافة، في حياة السباعي، مجرد حرفة، بل هواية تقوم من نفسه مقام الفطرة. لذا بدأت مخايلها، منذ كان تلميذا بالمدرسة الراقية، مصاحبة في ظهورها لموهبته الأدبية. فقد كان يدون ما يُلقّنه من دروس معلميه في صحيفة كبيرة من الورق، وينسق ذلك على شكل أعمدة مبوبة، كأعمدة الجريدة، ويطلق عليها جريدة سباعية، ويكتب في اعلاها عبارة «جريدة سباعية تصدر عند اللزوم». ويبدو ان هذا الشكل، الذي أرضى في نفسه حاسة صحفية مبكرة، كان يعينه على جودة التحصيل، ويغري أترابه في المدرسة بأخذ الصحيفة والافادة من محتواها.

فاذا ما بلغ السباعي مبلغ الشباب، بدت بواكير محاولاته الأولى لنشر المقال، وبدأت معها رحلة المتاعب، التي تصاحب عادة ناشئاً مثله، حتى اذا حالفه النجاح، وعرف اسمه طريق الشهرة، انضم الى ثلة من أبناء جيله، من الأدباء، أمثال: محمد حسن فقي، وحسين سرحان، وأحمد غزاوي، وعبد السلام عمر، وامين عقيل، وعبدالله فدا، وعزيز ضياء، ومحمد سعيد عبدالمقصود. وهو جيل الرواد من الأدباء السعوديين، الذي حمل عبء البداية، ورسم طريق القدوة لأجيال بعده، في الأدب والصحافة على سواء.

ثم كان أن خطا السباعي خطوة أكثر ثباتا في مضمار الصحافة، فألحقه المرحوم فؤاد شاكر محررا في جريدة «صوت الحجاز» التي كان يديرها ـ آنذاك ـ الشيخ محمد صالح نصيف، حتى اذا انتهى امر «صوت الحجاز» الى الشركة العربية للطبع والنشر، صار السباعي مديرا لأعمال الجريدة، وكان المرحوم الشيخ محمد سرور الصبان ـ آنذاك ـ رئيس تحريرها، وعمل السباعي جنباً الى جنب مع بعض أصدقائه من جيل الرواد، وهم: عبدالوهاب اشي، ومحمد حسن فقي، ومحمد حسن عواد. وكانوا محررين بالجريدة. إلا انهم كانوا يعاونون السباعي في الادارة، ويعاونهم السباعي في التحرير، ثم لم يلبث السباعي ان صار رئيساً لتحرير «صوت الحجاز»، واتسع أمامه، فيما بعد، طريق العمل الصحفي، فأسس صحيفة «الندوة»، ورأس تحريرها، وأسس مجلة «قريش»، ورأس تحريرها.

وفي الصحافة وجد السباعي فرصته للتعبير عن آرائه الاصلاحية بأسلوب نقدي صريح، سواء في ذلك آراؤه في الاصلاح الاجتماعي، أم آراؤه في الاصلاح التربوي، وأحيانا كان يلجأ الى الأسلوب المقنَّع في التعبير عن آرائه، اذا لم يسعفه الأسلوب الصريح، فكان يلجأ الى حكايات خرافية ينسبها الى «بنات الجن» مثلا. أو يلجأ الى الحوار، يديره بين أسماء وهمية.

فلا غرو، اذن، أن يكون السباعي معدودا في رواد الصحافة في المملكة العربية السعودية، وان يلقبه المؤرخون بشيخ الصحافة. وقد لعبت الصحافة دورها في نشر كتابات السباعي، ووضعه في مكانه من فلك الذيوع والشهرة، وتنمية موهبته الأدبية وصقلها.

والى جانب النشاط الصحفي، فلقد شارك السباعي في العديد من الأنشطة الأخرى، مثل:

* سكرتير جمعية الاسعاف، التي كان لها دور ثقافي الى جانب دورها الانساني، بعقدها للندوات، وتنظيمها للمحاضرات.
* عضو في لجنة دراسة مناهج التدريس، وسكرتير في لجنة الدفاع عن فلسطين.

★ عضو في مؤسسة مكة للطباعة والاعلام، ورئيس لمجلس نادي مكة الثقافي .

و.. رائد المسرح

تميز أسلوب السباعي في التعبير، بالجرأة، والرغبة الاصلاحية المخلصة المتوقدة، من أجل النهوض بوطنه، والرقي بمجتمعه. واذا كان السباعي قد اتخذ من الأدب نافذة في التعبير، فقد وجد ان «فن المسرح» يمكن ان يكون نافذة أكثر اتساعا، وأعمق أثراً في نفوس الجماهير العريضة، التي استهدفها السباعي .

وقد حاول، رحمه الله، انشاء اول مسرح بالمملكة العربية السعودية، وبنى لذلك مبنى على نفقته الخاصة، اطلق عليه اسم «مسرح قريش»، وأنشأ بداخله ما يشبه مدرسة لتعليم فن التمثيل والالقاء، واختار لهذه المدرسة عناصر من الشباب من ذوي الاستعداد، كما استقدم من القاهرة المخرج المسرحي «نبيل الألفي»، واستقدم لفيفاً من الفنيين للعمل المسرحي. واختار نصاً مسرحياً إسلامياً يفتتح به مسرحه. وظل العمل في إعداد المسرحية، وفي تدريب الممثلين، واستكمال العناصر الفنية.

واستطاع السباعي ان يحصل على موافقة مبدئية لافتتاح مسرحه، الذي أولاه كل جهده، وبنى على نشاطه الآمال الكبار في إحداث حركة التطور الثقافي والاجتماعي المنشودتين. غير ان السباعي ـ قبيل افتتاح مسرحه جوبه بمعارضة شديدة، طوّحت بعيداً بمشروعه الفنّي الرائد، وظل بناء مسرح السباعي قائماً حتى اليوم، رمزاً حياً على نضال هذا الرائد.

الصحافة والأدب

سبق القول، بأن الصحافة كانت المتنفس للسباعي في التعبير عن آرائه، كما كانت عاملا هاماً في صقل موهبته الأدبية وتفجيرها. ونضيف هنا، على سبيل التأكيد، ذلك الفصل الذي عقده بعنوان : «بين الصحافة والأدب»، وهو أحد الفصول البارزة في سيرة أحمد السباعي «ايامي». وما يقال عن السباعي، يقال عن سائر أدباء جيله، الذين كان لاشتغالهم بالصحافة دور كبير في شهرتهم ونشر نتاجهم، وصقل مواهبهم.

ولقد عالج السباعي «فن النثر»، ولم يمارس «تجربة الشعر»، كما عالج اشكالا مختلفة من النثر، تنوعت بين: المقالة، والأقصوصة، والرواية، والسيرة الذاتية، كما عالج النثر التأليفي أيضا. وقد نشر الكثير من اعماله النثرية منجمة مفرقة في الصحف، ثم اصدرها بعد ذلك كتبا. وهذه الأعمال هي :

★ فكرة، وهي رواية اجتماعية، تحمل فكرا إصلاحياً للنهوض بالفتاة.

★ ابو زامل، وهو نفسه كتاب «ايامي» في طبعته الثانية.

★ صحيفة السوابق، وهي تحليل لدوافع الجريمة والمسؤولية.

★ يوميات مجنون، وهي بحوث فلسفية، ساقها بأسلوب قصصي.

★ دعونا نمش، ويضم طائفة من المقالات الاجتماعية .

★ مطوفون وحجاج، وهي مقالات جريئة في شؤون الطوافة والحج .

★ المرشد للحج والزيارة، وهي دراسات وجيزة للتعريف بالمشاعر والأماكن المقدّسة، ومناسك الحج والزيارة.

★ تاريخ مكة، وهو جزءان، يؤرخ للبلد الحرام سياسيا وحضاريا ودينيا منذ الجاهلية، حتى نهاية الحكم الهاشمي.

★ خالتي كدرجان، مجموعة قصصية، تصوّر جوانب شتى من الحياة الاجتماعية في مكة، وتعد عملا رائدا في تاريخ القصص في الادب السعودي الحديث .

★ قال وقلت، حوار أدبي يتناول شؤونا وقضايا شتى.

★ أوراق مطوية، مجموعة من المقالات.

★ الأمثال الشعبية في مدن الحجاز .

★ سباعيات (جزءان).

★ أيامي، سيرته الذاتية .

★ سلم القراءة العربية، في ستة أجزاء .

السّباعي مقاليا

والمضمون الغالب للمقال عند السباعي، هو المضمون الاجتماعي، في اطار النقد والفكاهة، مع لمحات من القص والتصوير والحوار. وقد تنوعت، لذلك، أشكال التعبير المقالي، فمن مقال مباشر، الى مقال يعتمد على الحكاية الخرافية والرمزية، الى المقال الحواري بين شخصيات وهمية، مستعارة الأسماء، الى مقال يرتكز على الصورة الحية، واللوحة الزاخرة بالحركة والدعابة.

وقد يعالج السباعي مقالة على مستوى الفصحى الخالصة، التي يتضح فيها تأثره بالأسلوب القرآني، أو بأساليب أدباء المهجر، أو طه حسين.

وقد تأتي لغة المقال، عند السباعي، مازجة الفصحى بالعامية، وشأن المقال هنا شأن سائر أشكال التعبير الأدبي لديه .

وقد تكون لغة المقال عامية خالصة، نابعة من حسه الشعبي الفنان، معتمدا الامثال والتراكيب والمفردات الشعبية. غير ان السباعي في مقالاته، على تباين اشكالها وأساليبها، يظل له طابعه المتفرد، الدال على شخصيته، من حيث روح الفكاهة، والصراحة، والنقد الساخر اللاذع، والحسّ الفني الزاخر بالعفوية والتلقائية، لا تكلُّف فيها ولا تَصَنُّع، مع طموح متوثّب للنهوض بوطنه ومجتمعه، يجسّد رسالته في إحداث التطور والنهوض .

واذا كان ثمّة فوارق بين السباعي وأبناء جيله من المقاليين، فان من أبرزها، غلبة النزعة الواقعية، على حين غلبت النزعة الرومانتيكية على أكثر الأدباء الآخرين.

واذا كان السباعي قد تأثّر، كغيره من أبناء جيله، بأدباء المهجر، فقد ظلّ للسباعي شخصيته، التي لم يطغ عليها الطابع المهجري، ومرجع ذلك، فيما نرى، الى ثقافته التراثية، وحفظه القران الكريم، وحسه الشعبي، وفكره الاصلاحي النزّاع الى الواقع أبداً.

السّـباعي قـاصـّـا

عالج السباعي الأقصوصة والرواية والسيرة الذاتية، وسيطرت روح القص على سائر ما أنتج، بما في ذلك مقالاته. ومجموعته «خالتي كدرجان» تمثل محاولة لمعالجة «الاقصوصة»، ولكنها، باستثناء أقصوصة «خالتي كدرجان»، لا تعد أقاصيص بالفعل، اذا قيست بمعايير هذا الفن. وتكاد ان تكون ملخصاً لقصص طويلة، بل ان قصة «اليتيم المعذب» هي بالفعل قصة طويلة.

وتمثل قصة «خالتي كدرجان» صورة فتاة تخلفت عن ركب الزواج، وباتت غير يائسة من عودة شاب اندونيسي حاج، كان أهله قد تقدموا اليها برغبة زواجه منها. بينما تمثل «صبي السلتاني» صورة صبي الشواء الغبي الأبله، الذي اكتشف الناس بعد موته انه كان عميلا للحكام الترك، بينما تناقش قصة «اليتيم المعذب» قضية الجريمة والمسؤولية والتوبة. وهي القضية التي طالما ألحّ عليها السباعي.

أما قصة «ابو ريحان السقا» فتصور حياة سقّاء عاش مقتّراً على نفسه، ثم استولى على مدّخراته رجل محتال، فمات كمداً وحسرة. وتأتي قصة «أخطأ العفريت ولم تخطىء» لتسخر من خرافات العجائز، وتلك، أيضا، ظاهرة ألحّ السباعي طويلا في معالجتها. وأخيرا فان قصة «طاب السفرجل» تمثل الرومانسية شفافة قصة حب، بدأت من الطفولة، وانتهت في سن الشباب بالزواج.

والمجموعة، في جملتها، تمثل نموذجا لأدب السباعي القصصي، من حيث العناية برسم الشخصية، والولع بالجو الشعبي في مكة قديما، حيث تتبدى الحارة والكتاب، والمقهى والمقابر والمطاعم، والمخافر والسجون. كما تطالعك صور البسطاء من سقاء وشواء وبناء وجمال ومكاري، كما يطلعك زحام هؤلاء جميعا على نماذج بشرية للاشرار والاخيار، كما توافيك قصص السباعي بأنواع المآكل والمشارب والعادات والأفكار، وما يحبه ويكرهه من الأشياء.

والسرد، في قصص السباعي، فصيح، بينما يجري الحوار عامياً في الأعم الأغلب، على ألسنة الشخصيات الشعبية، ويمضي عفوياً سلساً مركزاً. يكشف ملامح الشخصية وأبعاد الموقف معاً. وتبدو لهجة أهل مكة بتعابيرها، صورة لمقدرة السباعي على تجسيد الواقع. وغلبة المنزع الواقعي على كل ما أبدع.

كاتب السيرة الذاتيـة

كتب السباعي سيرته الذاتية ـ أول ما كتبها ـ بعنوان «ابو زامل» ثم عاد، في الطبعة الثانية من الكتاب، فجعل العنوان «ايامي». وقد درج مع سيرته منذ طفولته يتردد على الكتاب فالمدرسة، يحفظ القرآن الكريم ويتعلم مبادىء القراءة والكتابة.

كما رسم السباعي حياته، شابا، يشتغل بالتدريس، ثم بالصحافة والأدب. والكتاب في جملته وثيقة تاريخية لجانب من الحياة الاجتماعية والحياة الثقافية والحياة السياسية، منذ اكثر من نصف قرن. وفيه تبدو سخريات السباعي اللاذعة من خرافات العجائز، وحشوهن اذهان الاطفال بها. فضلا عن القسوة والعقوبة كوسيلة أساسية لدى الأدباء والمعلمين على سواء، هذا الى قيام التعليم، على عهد السباعي، على مبدأ «الحفظ والاستظهار» وكدّ الأذهان، دون الافهام العقلي. (... في سبيل ربط الأرجل والحفظ من «الهبهبة والشموس»، كنا نقضي سحابة يومنا مقيدين بألواحنا لا نحيد عنها.. وكانت رؤوسنا لا تنفك صاعدة هابطة مع حركات النغم الذي يضبط العريف وحدته، كما يضبطها المقدم في جوقة موسيقية. وكان لا يطلق اسارنا من هذه الغمرة الشاقة الا ان ندّعي العطش او «حصر الحاجة» فينصب الصغير منا قامته امام سيدنا جامعا اصابعه امام فمه استئذانا بالشرب، او يجمعها ويطلق البنصر للاستئذان بقضاء الحاجة، فلا يتردد سيدنا في الاذن الا في القليل النادر، الذي تشتد فيه «عككنة المزاج»، او يشعر فيه ان الطالب «كثير الزوغان»).

وفي كتاب «ايامي» تجلت موهبة القص والتصوير الدقيق لدى احمد السباعي، وانطلقت كل وسائله الفنية تتحرك في فلك اكثر رحابة واتساعا من هذا الحيز الضيق المحصور في قصة او حكاية قصيرة. واستطعنا ان نطّلع على مساحات اكثر سعة لبيئة مكة قديما، بحواريها ومبانيها وأسواقها وحوانيتها، وبساطة الناس والحياة آنذاك.

كما برع السباعي في رسم الشخصية الحية، بشكل عفوي، وهي تتحرك بعفويتها ونبضها الواقعي، داخل نسيج المواقف والأحداث، اذ تطالعنا شخصيات: الاب، وسيدنا شيخ الكتاب، والخالة حسينة، والتلميذ الماكر عباس، بل يبرع السباعي في تقديم شخصية تاريخية، هي شخصية الشريف حسين بن علي. وفي تقديم السباعي لتلك الشخصية يبدو حس الفنان، يمتزج بحس المؤرخ. ولسوف يعود السباعي الى شخصية الشريف حسين، فيفرغ لتقديمها في نسيج تاريخي خالص، حين يخصه بفصل كامل من تأريخه لمكة المكرمة.

وتبقى فصول «التلمذة» في ايام السباعي، هي الأخصب فناً، والأحفل بالخصوبة والنبض، من سائر ما كتب من الفصول الأخرى. ولم ينفصل فكر السباعي الاصلاحي عن حسه الفني، بل ذابا معا في وعاء واحد يجسد قدرة السباعي على احداث التوازن بين الفن والفكر.

ومع ان فصل (الصحافة والأدب)، مثلا، لم يخلُ من لمسات الفن وحس الأديب، فقد كاد ان يتحول عن مساره كفصل من عمل ادبي، ليصبح دراسة خالصة في تاريخ الصحافة بالمملكة العربية السعودية، بالغ القيمة تاريخياً، ولكنه يظل أوفى قيمة من الناحية الفنية، اذا قورن بسائر الفصول.

واذا كان الصراع، والصدق التاريخي والفني، ووضوح الذات، وتبين الكاتب لموقعه، مع الرؤية الفلسفية النافذة والشاملة معا، والبناء الفني المحكم، واللغة الأدبية الخصبة، اذا كانت هذه كلها عناصر اساسية في السيرة الذاتية الناجحة، فلقد تحققت، في الأعم الأغلب، في ايام السباعي، ولم تتخلف الا في بعض المواضع.

مؤرخ البلد الأمين

أَرَّخ السباعي لمكة بكتابه (تاريخ مكة ـ دراسات في السياسة والعلم والاجتماع والعمران). وبذلك اهتم السباعي بالبلد الحرام مرتين، مرة في أدبه، حين استلهم مكة ابداعه وفنه. ومرة حين صاغ تاريخها وحياتها بحثا ودراسة. ودافعه في الحالين واحد، هو الولاء وعمق الانتماء والحب للبلد الأمين.

وينبغي هنا ان نشير الى حقيقة هامة، هي ان (أدب السباعي) لم يخلُ من ومضات البحث والتأريخ، ترد في ثنايا هذا الأدب، وميضا خاطفا، وقد تزيد بعض الزيادة، لتصبح مقالات علمية تاريخية رصينة، تعترض تيار الابداع المنساب من سيرته الذاتية، او بعض قصصه، فتعطل انسياب هذا التيار وعفويته. ولكنها تظل دليلا على يقظة الحس التاريخي لدى السباعي الأديب، وتصارع تياري «الفن والتاريخ» أو تزاحمهما لديه.

وكتاب (تاريخ مكة) كما يتضح من عنوانه، هو تاريخ سياسي حضاري للبلد الامين، منذ العصر الجاهلي، حتى العصر الحديث، حيث الحكم الهاشمي، ثم سيادة الحكم السعودي. وبذلك يكون السباعي قد استدرك ما فات في اعمال المؤر خين السابقين، اذ أرَّخ لحقب لم يتعرض لها سواه، كالعصر الأموي، والعباسي الأول والثاني، كما ألقى الضوء على «حوادث لها اهميتها في عهد الفاطميين او العباسيين او المماليك». وقبل تاريخ السباعي، لم نكن نستطيع «ان نستنتج علاقة هذه الحوادث بالدول الا في النادر القليل، بل يتعذر علينا ان نعرف علاقاتنا الصحيحة بهذه الدول. أكنا مستقلين عنها تمام الاستقلال؟ أو بعضه؟ أم كنا تابعين لها تبعية مباشرة؟».

ثمة فارق آخر بين صنيع السباعي، وصنيع المؤرخين قبله، اذ كان تاريخ السباعي لمكة يتميز بالشمول، فلم يقف عند التاريخ السياسي، بل جاوزه الى التاريخ الحضاري، وقد كان المؤرخون قبله لا يتجاوزون التاريخ الديني غالبا، فظفرت منهم «الاثار والمشاعر وأسماء الجبال المفصلة بما لم تظفر به ناحية أخرى من نواحي التاريخ».

ولم يفت السباعي، بطبيعة الحال، العناية الكبيرة بهذا الجانب الديني، فتناول دراسة الآثار والمشاعر بدقّة بالغة، وعني بالتاريخ العمراني للبيت الحرام، واصلاحاته وتوسعاته في مراحل وعصور مختلفة، ووصف طريق الحجاج، ونشأة الطوافة منذ عصر المماليك، ثم تتبعها، فيما تلا ذلك من العصور. كما أرّخ السباعي للمحامل منذ العصر العثماني. وهذا كله يضفي على عمل السباعي صفة الشمول ويجعله مصدرا له شأنه في جوانب شتى من تاريخ البلد الأمين.

واذا كانت المساحة التي امتدّ عليها تاريخ السباعي لمكة واسعة شاسعة، ما كانت ليفي بها مجلّدان، فان منهج السباعي قد اعتمد على التركيز والايجاز الشامل، واللمحات الدالة، التي تفتح ابوابا جديدة للباحثين بعده، كما تجنب السباعي الاستطراد وكثرة النقول والنصوص، بما يجلي الصورة التاريخية، في عمومها، جلاء قد لا تفي به مجلدات طوال زاخرة.

ثمة ميزة أخرى لكتاب السباعي، هي موضوعيته، ونزاهة أحكامه وحيدتها، ففي الفصل الذي عقده السباعي عن (النواحي العامة في عهد الحسين)، يذكر ما للرجل دون انحياز، وما عليه في غير ما تحامل، وبوسع القارىء ان يطالع تلك الصورة الدقيقة النزيهة التي رسم السباعي معالمها التاريخية بموضوعية تامــة.

ولم يكن جهد السباعي في جمع واستصفاء مادة الكتاب بالأمر الهين، لأن ما ورد عن تاريخ مكة في المصادر القديمة خاصة، لم يعد اشارات مندسة في ثنايا الفصول والمواضع المختلفة، وتدرج في هذه المواضع مدارج خفية. فكان الأمر يحتاج الى باحث متأن صبور، يجول التجوال الواسع، ويجمع تلك المادة المفرقة المشتتة، ليصنع منها، في نهاية المطاف، وجها واضح القسمات لتاريخ البلد الامين.

وقد اعتمد السباعي الكثير من المصادر، كالطبري ومروج الذهب، والبداية والنهاية، هذا الى جانب (أخبار مكة) للأزرقي، ونظائر أخرى في تاريخ البلد الحرام، وهي كما قلنا عولت على الجانب الديني وحده.

هذا الى جانب مصادر في الأدب وتاريخ المغرب العربي، لم تخل من الفائدة.

رحم الله السباعي.. وجزاه عن العلم والأدب خير ما يجزي المخلصين الصادقين □

فرسان..

جزر اللؤلؤ والغزلان

علي حسن المرهون / هيئة التحرير

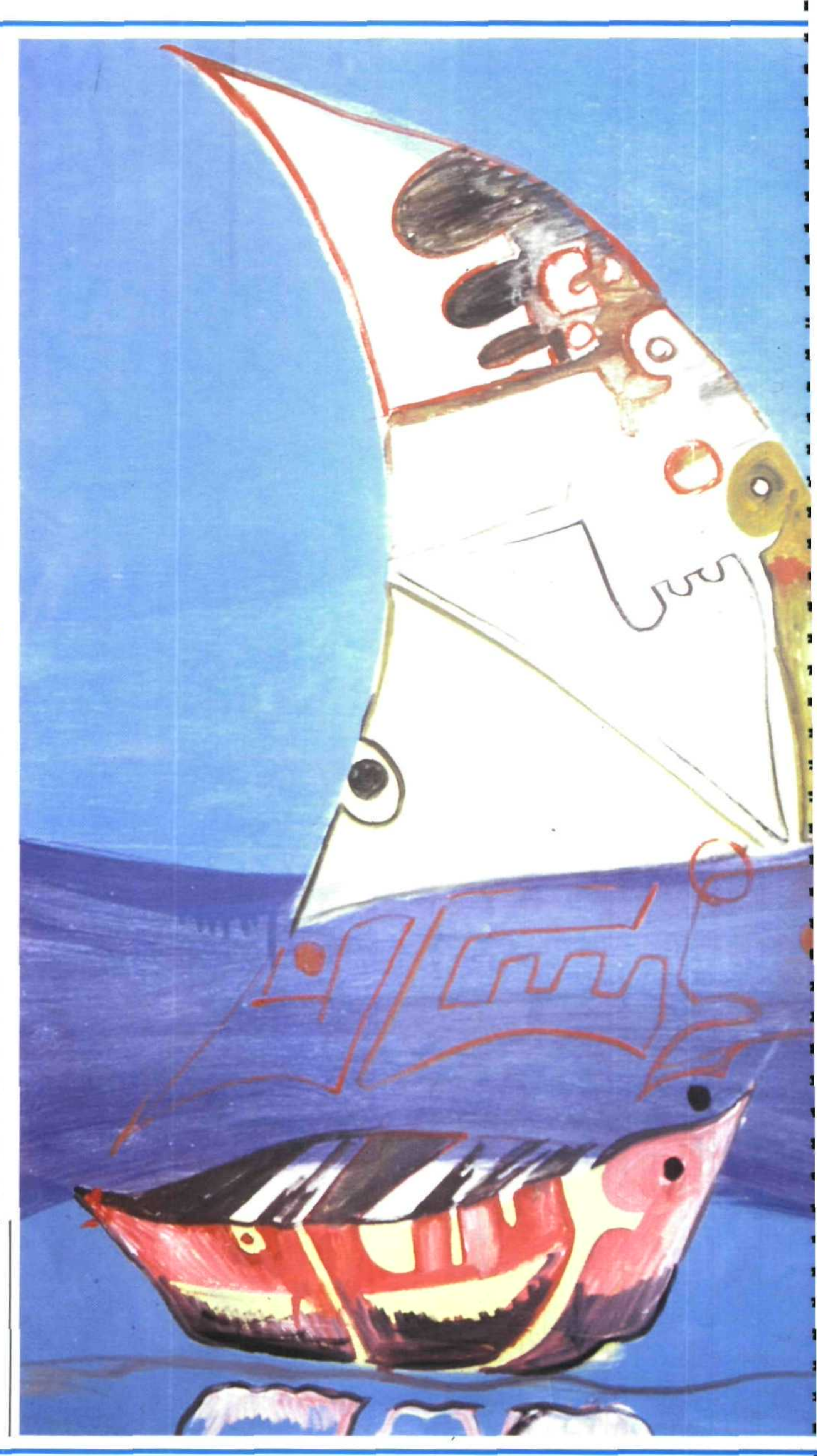
"سكنت الجزر وجدان الإنسان منذ القدم، وكانت حلمه المتجدد للإبحار نحو العوالم البعيدة، واكتشاف الآفاق الجديدة، وكانت ملاذاً للفلاسفة والمفكرين، وقواعد انطلاق للرحالة والمستكشفين، كما كان بعضها مأوى للقراصنة والمغامرين. والجزر وخاصة المرجانية منها، الواقعة في الحيد البحري لأي دولة من الدول، تمثل ثروة وطنية لا تقدر بثمن، لاحتوائها على ثروات معدنية واحيائية وسمكية هائلة، ناهيك عن أهميتها الاستراتيجية. وأرخبيل جزر فرسان، الواقعة في البحر الأحمر، والتي تجاور ميناء جازان، هي من أهم الجزر التابعة للمملكة العربية السعودية في البحر الأحمر. وتتميز بخصائصها البيئية سواء الحياة البرية منها من نبات وحيوان، أو من حيث غنى شعابها المرجانية من لؤلؤ ومرجان وأسماك، وتمتلك إمكانات ومواصفات المتنزه الطبيعي الوطني".

كانت المعدية «الباخرة»، تشق طريقها غربا باتجاه فرسان، التي تبعد نحو خمسين كيلومترا عن ميناء جازان، وفي منتصف المسافة تقريبا، ظهرت الدرافيل، وهي تلهو وتقفز في اسراب صغيرة، واخذت تحف بالمركب من الجانبين، وهو يشق عباب البحر، قافزة فوق الامواج تارة، وغائصة تحتها تارة اخرى، وفق نظام رائع مستعرضة مهاراتها في الغطس والعوم، طوال الرحلة التي استغرقت حوالي الساعتين والنصف. وتستقبل الجزيرة اشخاصا عديدين من فرسانيين هاجروا منذ زمن واخذوا يعودون، او الذين يعملون في منطقة جازان وما جاورها. وآخرون وهم الاكثر جاءوا لاغراض السياحة، والبعض جاء لرصد ودراسة الحياة الفطرية والطبيعية في هذه الجزر. وكأن لسان حال الجميع يقول «لا بد من فرسان وان طال السفر».

فرسان الأرخبيل

ان معظم الجزر في الخلجان والبحار التي تحف بأحواض المحيطات الكبرى، قد تكونت اساسا من ارضية قاع البحر نتيجة النشاطات البركانية. ويكون سطح بعضها مغطى بالشعاب المرجانية، وليس لها تشابه كبير مع القارات التي قد تجاوزها. والجزر البركانية ليست الا قمما لبراكين اكبر حجما غطاها ماء البحر.

وفرسان هي عبارة عن أرخبيل من الجزر المختلفة المساحة، تبلغ اكثر من ٨٤ جزيرة تتناثر بين المياه اللازوردية للبحر الاحمر، مزينة خاصرة الجنوب الشرقي للجزيرة العربية. وهذه الجزر نتاج نشاط بركاني هائل حدث منذ ملايين السنين، حين تكون البحر الاحمر وفصل بين قارتي آسيا وافريقيا. وتكونت خلاله هذه الجزر المرجانية.



الفرساني يحب جزيرته كثيرا، ويعبر عن حبه لها بالشعر او بالرسم كما يظهر في هذه اللوحة الجميلة.

ويتكون سطحها من الجير المرجاني، وتنتشر على شواطئها القواقع، وبقايا الكائنات البحرية، وتكثر فيها الصخور البحرية مما يدل على انها كانت مغمورة تحت الماء. وبها بعض الصخور البركانية التي تميل الى السواد وتتميز بالصلابة، ومن الجهة الغربية ترتفع بعض الجبال مثل «جبل المغاوي، وجبل زفاف، وجبل ابوحمد» وغيره.

ويعتبر عمرها الجيولوجي حديثا نسبيا، اذ يتراوح بين ٣ و ٣,٥ مليون عام. وبصورة عامة، فان ارضية البحر الاحمر لم تستقر جيولوجيا بعد، رغم مرور ملايين السنين. ولقد عرف هذا الارخبيل باسم جزر فرسان، نسبة الى اسم اكبر جزيرة فيه وهي «فرسان الكبرى»، ويقال انها سميت بهذا الاسم نسبة الى جبل فرسان في بلاد الشام، حيث نزح اليها من هناك فرع من قبيلة تغلب. ومن اسماء جزر الارخبيل (العاشق، سمر، زفاف، أم الوزف، شراع، ابوشقور) وغيرها الكثير.

البحر الأحمر وفرسان

عند الحديث عن فرسان، لا بد ان يشمل حديثنا البحر الاحمر، فهي بمثابة الفرع من الاصل، وتكتسب هذه الجزر اهميتها من اهمية هذا البحر الاستراتيجية والاقتصادية. والبحر الأحمر يشكل أطول ساحل تطل عليه المملكة العربية السعودية ويصل طوله الى ١٧٠٠ كيلومتر، (من رأس خليج العقبة شمالا الى قرب مدخل باب المندب جنوبا)، ويتميز بطوله، وضيق شاطئيه اللذين يفصلان بين شبه الجزيرة العربية وشرق افريقيا، ويعمل كوسيط للمواصلات بين البحر المتوسط والمحيط الهندي. وهو يغطي مساحة قدرها ٤٣٧٧٠٠ كيلومتر مربع، وتصل اعمق نقطة فيه الى ٢١٩٠ مترا. وقد كان ذا شأن كبير للامبراطوريات منذ القدم، اذ انه كان همزة الوصل بين اوروبا وبلاد الهند والسند وجنوب شرق آسيا، كما كان يربط بين تجارة افريقيا الشرقية مع مناطق آسيا عبر طرق التجارة العريقة بالجزيرة العربية. وكانت سفن اليونان والرومان والفرس ومن بعدهم الاساطيل البحرية للدول الاوروبية، تجوب البحر الاحمر قبل اكتشاف (ماجلان) لطريق رأس الرجاء الصالح في القرن السادس عشر الميلادي. واثر ظهور الرومان كقوة عسكرية، في حوض البحر المتوسط، ارتبط تاريخهم بالساحل، عن طريق الحملة العسكرية التي قام بها الامبراطور اغسطس عام ٢٤ ق. م. بهدف الاستيلاء على طرق القوافل التجارية العربية، وخاصة (طريق البخور) التي كانت تربط بين بلاد اليمن والشام ومصر. وقد ازدادت اهميته بعد افتتاح قناة السويس عام ١٨٦٩م، حيث اصبح مركزا حيويا للاستراتيجيات العالمية.

الحيد البحري لجزر فرسان

Coral Reef.

يتميز البحر الاحمر بتنوع بيئي، وبوجود الشعاب المرجانية والاخوار ومستعمرات نبات الشورا فيه. ونظرا لوقوعه في المنطقة المدارية، فان مياهه تظل دافئة شتاء وتتميز بالصفاء. ولكونه من البحار التي لا تصب فيها انهار، فان نسبة ملوحة مياهه تفوق الى حد كبير نسبة الملوحة في معظم بحار العالم. ولقد اصبح بيئة مثالية لنمو الاعشاب المرجانية التي تميل الى الاحمرار، مما اكسبه هذا الاسم. والبيئة البحرية في جزر فرسان، هي صورة طبق الاصل لبيئة البحر الاحمر. ويمكن ابراز



١



٢

١ ـ تنوع الطبوغرافية الارضية لجزر فرسان، ففيها الصخور البركانية، والسهول الساحلية، والتكوينات الطبيعية المختلفة، مما اوجد بيئة مناسبة لتنوع الحياة النباتية.

السواحل. كما يتميز الساحل السعودي على البحر الاحمر (بالاخوار) وهي مأوى للاسماك، والاحياء البحرية، ويمكن تطويرها للاستفادة منها كمزارع للاحياء البحرية ذات المردود والعائد الاقتصادي الكبير.

ـ نبات الشورا ـ Mangrove: ويوجد نظام بيئي آخر على سواحل المملكة الغربية، يرتكز على نبات الشورا، الذي ينمو في المياه الضحلة جدا على السواحل، ولهذا النبات قيمة علمية، خاصة انه يرتوي بمياه البحر المالحة ويجري عليها عمليات تحويلية كثيرة. ويلعب نبات الشورا دورا بيئيا حيويا، في الحياة البحرية، فهو ضروري لتوالد وتكاثر الاسماك والاحياء البحرية، منها على سبيل المثال، الربيان حيث يجد فيه مكانا آمنا لوضع البيض. وحيث تمده الشمس بالطاقة الضرورية للتمثيل الغذائي في دورة الطبيعة. ويوجد منه في البحر الاحمر نوعان وهما الاسود والأحمر، والنوع الأخير يندر وجوده إلا في مناطق ثلاث منها جزيرة فرسان.

أهمية نبات الشورا: ان هذه النباتات التي تغطي سواحل المناطق الدافئة والمدارية في العالم، بما يشبه الغابات الساحلية، مهددة بالانقراض في بعض مناطق العالم بسبب الاهمال، وعدم ادراك العواقب البيئية. وبهذا الصدد تحذر «منظمة الزراعة والاغذية» التابعة للامم المتحدة، من: «ان ابادة هذه الغابات الساحلية، يهدد النظام البيئي الشامل الذي يمثله نبات الشورا.» ويخدم هذا النبات عدة اغراض، حيث تتخذه الاسماك والربيان والسلاطعين اعشاشا لوضع البيض، كما يوفر بيئة مناسبة للحياة الفطرية البحرية، وتوفر اشجاره اخشابا للسكان يستخدمونها كوقود، كما ترعى الجمال هذه الاشجار في بعض المناطق. وهناك فائدة مهمة، تكمن في نبات الشورا الا وهي ان هذه الغابات قد عملت على حماية المناطق الساحلية من التآكل.

وهناك خطر التأثير السلبي على السلسلة الغذائية للحياة البحرية في المياه الساحلية، فالانخفاض في نبات الشورا يخفض بدوره «العوالق النباتية ـ Phytoplankton»، وهي المادة الضرورية في تغذية الكائنات البحرية.



٣ ـ يمثل نبات الشورا (Mangrove) الذي ينمو على سواحل جزر فرسان، نظاما بيئيا متكاملا للحياة البحرية.

اهم مكونات الحيد البحري لجزر فرسان، والساحل السعودي من البحر الاحمر عموما بما يلي:

ـ **الشعاب المرجانية**: وهي غنية باحيائها البحرية، وتتمتع بقيمة جمالية تجتذب اليها هواة رياضة الغوص وصيد الاسماك، لانها تمثل جنة مدارية بما تحويه من مناظر خلابة يعجز عن وصفها اللسان، حيث تبدو المملكة النباتية البحرية بكل انواعها واشكالها، وقد غدت مستعمرات اسطورية يقطنها آلاف الانواع والاصناف من الاسماك والرخويات وانواع المحار والقواقع والكائنات البحرية، وفق نظام بيئي رائع متجانس ومتكامل، استغرق تكوينه ملايين السنين من التطور الطبيعي. ويعتبر علماء البيئة البحرية البحر الاحمر كنزا طبيعيا مثاليا لاغراض البحث والاستكشاف البيئي. فالحيد البحري للساحل السعودي على سبيل المثال، يحوي بيئات كثيرة لمختلف الانواع الحيوانية والنباتية ذات القيمة الاقتصادية، تتعايش معا في المياه الضحلة، وقريبا من

٣

٢ ـ استخدم الفلاح في فرسان، الاحجار في الزراعة للمحافظة على التربة من الإنجراف.

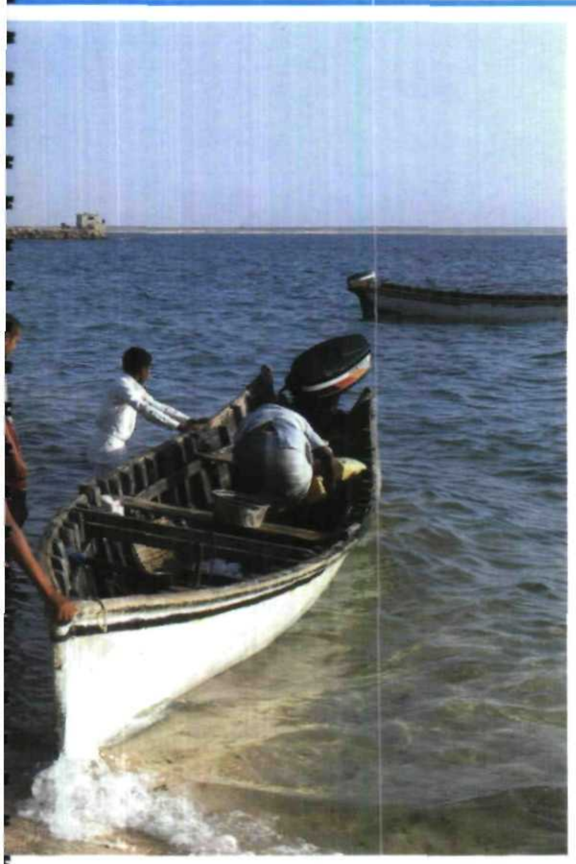


الإنسان والبحر في فرسان

كانت فرسان ولا تزال شاهدا جغرافيا وطبيعيا، على تأقلم الانسان مع بيئته. ويتضح ذلك في اشكال المهن التي يزاولها، وانماط العيش، واشكال البناء، والفنون الشعبية، والعادات التي يمارسها. فأينما اتجه الفرسانيون ببصرهم شاهدوا البحر بمياهه الزرقاء، فكان ان اتخذوا من مهنة البحر اسلوبا وطريقة للعيش، ومن مخلوقاته ثروة وحلما، ومن طيوره مثالا لحب الترحال والسفر. ولم يبخل البحر عليهم بخيراته وكنوزه، فكانت الثروة السمكية زادهم اليومي ومعاشهم، كغذاء وكمادة للتجارة مع سكان البر الآخرين، والمهنة التي يتوارثها الابناء عن الآباء. اما صيد اللؤلؤ والبحث عنه فكان التوأم المكمل لهذا النشاط الاقتصادي الهام، وكان سوقا رائجة وتجارة قائمة بذاتها قبل اكتشاف زراعة اللؤلؤ الاصطناعي في اليابان. وكانت له مواسمه واسواقه في الهند وعدن والبحرين. وقد جنى الكثير من تجار فرسان ثرواتهم الضخمة من تجارة اللؤلؤ، ويستغرق موسم الصيد عادة ثلاثة اشهر ونصف الشهر. بالاضافة الى ذلك كانت الشعاب المرجانية، والقواقع البحرية ثروة يستخدمها الحرفيون في اشغال اليد الجمالية لصنع القلائد والمسابح الجميلة.

وكانوا يبحرون باخشابهم أي (مراكبهم) منذ القدم الى الموانىء العربية والأفريقية المجاورة، كميناء عدن والمكلا، والحديدة، حتى الهند، وهي اهم اسواق اللؤلؤ. وبرز من بين سكانها شخصيات مهمة في هذه التجارة، جابوا اقطارا بعيدة حتى ايطاليا وفرنسا. وبرز منهم على سبيل المثال السيد احمد المنور الرفاعي، وكان من أكبر تجار اللؤلؤ في الجزيرة. ولا يزال بيته التحفة المعمارية، الذي بناه عام ١٣٤١هـ، وكذلك منزل السيد ابراهيم النجدي، الذي بنى ايضا مسجدا ذا طراز معماري اسلامي فريد، لا يزال كل ذلك وغيره شاهدا على الحقبة الذهبية من حياة الجزيرة اجتماعيا واقتصاديا، التي انتهت مع نهاية الحرب العالمية الثانية تقريباً. حيث شهدت خلالها مهنة الغوص وتجارة اللؤلؤ كسادا كبيرا، وتدهورت اسعاره الى حد كبير، نتيجة طرح اللؤلؤ الاصطناعي في الاسواق العالمية. كما أسهم سقوط نظام المهراجات في الهند (اهم الاسواق الشرائية)، وكذلك تغير المفاهيم والمثل الاجتماعية في المجتمعات الارستقراطية الاوروبية، في تدهور الوضع الاقتصادي لصيادي وتجار اللؤلؤ في الخليج، والبحر الاحمر ومنها «فرسان».

وانخفضت تبعا لذلك مراكب الغوص والعاملين عليها الى حد بعيد، ولكنها لم تندثر اذ ظل البعض من الصيادين والغواصين الى اليوم يقومون بالابحار الى «معادن» الغوص، ويعودون محملين بخيرات البحر. ويقوم بعض التجار بتسويقها في البحرين، فهي لا تزل تمثل اهم مركز لتجارة اللؤلؤ وصناعته في الجزيرة العربية. ومن تجار اللؤلؤ المعاصرين في الجزيرة، السيد محمد احمد عقيلي، وهو من الرعيل الاول، الذي شهد العصر الذهبي لتجارة اللؤلؤ ثم انتكاسه، ولا يزال يحلم بمراكب اللؤلؤ وهي تنشر قلاعها على الساحل الغربي، ميممة صوب المغاصات الغنية، تودعها الاهازيج، والدعاء بالتوفيق والعودة بالثروة المدفونة، التي يحتضنها قاع البحر الاحمر.



١ ـ ركوب البحر مهنة، يتوارثها الفرسانيون أبا عن جد.

٢ ـ تتوفر الاسماك الطازجة بكميات كافية ومختلفة في سوق جزيرة فرسان.





صيد الأسماك

بينما شهد قطاع صيد اللؤلؤ انتكاسة كبيرة، شهد قطاع الاسماك نشاطا ظاهرا، وذلك نتيجة لزيادة معدلات استهلاك الاسماك في المملكة عموما، والمنطقة الغربية والجنوبية خصوصا، ولأنه كما قيل «ان الطلب يوجد العرض» فقد شمَّر الفرسانيون عن سواعدهم مرة اخرى، واتجهوا الى البحر برؤية جديدة وادوات صيد مختلفة. فلم يعد الشراع والمجداف هو الذي يحرك «الهوري» وهو القارب المصنوع من الخشب، ولم يعد اتجاه الرياح هو العامل الحاسم في الابحار، بل غدت المحركات الحديثة، سيفا مسلطا يشق الموج شقا، وصوتها يزأر على صفحة الماء التي ترقد تحتها الاعشاب المرجانية، التي هي بمثابة مزارع طبيعية للاسماك بمختلف انواعها. وهكذا اختفت العلاقة الرومانطيقية الثلاثية التي كانت تربط ما بين البحر والشراع والبحّار، ولم يبق منها غير منظر طيور النورس وهي تلاحق الصيادين أثناء عملهم اليومي لعلها تفوز بغنيمة سهلة من بقايا الصيد، وقد يتجرأ بعض هذه الطيور الذكية، ويلازم «الهوري» ملازمة تامة، ولا يفارقه ابدا، لعلمه انه في مكان يوفر له الأمن والصداقة والعيش الرغيد.

ويقوم الصيادون بتسويق حصادهم اليومي من الاسماك في جازان، كما تقوم شركة الاسماك السعودية التي تمتلك اسطولا للصيد في جازان، بشراء كميات لا بأس بها منهم، وتسويقها في سائر مناطق المملكة. ويؤلف قطاع صيد الاسماك، النشاط الاقتصادي الاهم، في الجزيرة، اذ هو المهنة الرئيسية لمعظم السكان. ومن اشهر انواع الاسماك في الجزيرة، كشو، شعور، حبر، بياض، شونة، عبري، عربي (بوري)، عقام، ابوريش، ابوحصم، طيراك (كنعد) شروي وغيره من الرخويات وانواع المحار والقواقع والمرجان.

النشاطات الاقتصادية الاخرى: رغم ان البحر هو محور الحياة الاقتصادية في ارخبيل جزر فرسان الا ان هناك نشاطات اقتصادية مهمة، يزاولها سكان جزيرة فرسان وما جاورها، ومنها الزراعة، فنظرا لقربها من القارة الافريقية، وتعرضها لتيارات المحيط الهندي، يسودها مناخ استوائي لا يعرف برد الشتاء لها سبيلا، حيث يتكون العام من فصلين فقط، صيف طويل وربيع قصير وامطار موسمية. وقد اثر ذلك في نشوء النباتات والمزروعات، حيث توجد انواع مختلفة من الاشجار والنباتات التي لا تنمو الا في المناطق الاستوائية مثل المانجو واشجار الدوم التي تشبه أشجار النخيل والنارجيل معـــا، ويتفرع رأسها الى ثلاث شعب. ورغم قلة الامطار عموما وخصوصا في السنوات الاخيرة، فان المخلفات والآثار المتبقية تدل على ان النشاط الزراعي، كان منتعشا في السابق. واهم ما يلفت نظر زائر هذه الجزر، هو رؤية واحات النخيل الصغيرة المتناثرة هنا وهناك، ومنظر السواقي والآبار والبيوت الحجرية المهجورة، والتي توضح كيف استطاع الفلاح ان يكيف نفسه مع الظروف الطبوغرافية الصعبة للزراعة، فاتجه الى حفر الآبار العميقة لاستخراج الماء من اعماق تصل الى ٢٥ مترا بالوسائل البدائية، كما انه احتاط لنفسه من اخطار السيول، التي قد تجرف الطبقة الرملية الرقيقة التي تغطي سطح الارض، وذلك بوضعه طوقا من الحجر حول جذع كل نخلة. كما قام بزراعة الارض والخضروات والشمام والبطيخ والذرة التي كانت تعد محصولا زراعيا رئيسيا الى وقت ليس ببعيد، مما يعطي الانطباع بان الجزر كانت مكتفية ذاتيا في هذه المجالات عامة والتمر بصفة خاصة. ونظرا لوفرة الغطاء النباتي من اعشاب واشجار، فقد غدت مهنة رعي الاغنام وتربيتها مهنة لعدد لا بأس به من السكان. وتتميز اغنام الجزيرة عموما بصغر حجمها وقلة اصوافها، حيث تبدو الاغنام وكأنها غزلان بيد مُروَّضة تتجول في الاحراش والفيافي، وهناك الابقار التي تشبه مثيلاتها الافريقية.

أهم الجزر والقرى التابعة لها

فرسان الكبرى، هي حاضرة الارخبيل وقاعدته الرئيسية، ومركز امارة فرسان والدوائر الحكومية وبها الميناء الحديث الذي بنته الدولة، والذي اسهم في تنمية الجزر عموما. وهي مقر المشروعات الحديثة التي نفذتها الدولة هناك. ويبلغ طولها نحو ٦٤ كيلومترا، واقصى عرض لها هـــو ١٨ كيلومترا، واقل عرض لها ٤ كيلومترات (ما بين منطقة البطن ورأس القرن)، ويتركز فيها الثقل البشري والعمراني، وفيها البيوت القديمة، التي شهدت المرحلة الذهبية لصيد اللؤلؤ. اما القرى التابعة لها فأشهرها:

* المحرَّق، وتقع جنوب فرسان، على بعد ٩ كيلومترات، ويبلغ تعداد سكانها حوالي ٥٠٠ نسمة، وتكثر فيها اشجار النخيل، ويمتد بالقرب منها وادي مطر الذي يحوي الكثير من الآثار، ويشتهر اهلها برقصة الدانة، التي تنفرد بها فرسان.

* القصَّار، وهي قرية مهجورة تبدو للقادم من ميناء فرسان، وهي واحة تظللها النخيل، والسدر، والاشجار البرية، بها بعض الآبار القديمة، وكانت بمثابة مصيف للسكان.

* المسيلة، وتقع في الشمال، وهي اقرب القرى الى فرسان المركز، ولا تبعد سوى كيلومترا واحدا عنها.

١



١ ـ يوجد في الجزيرة نوع من الصقور البحرية يدعى محليا «كداف» يتغذى على الاسماك. وجزر فرسان تعتبر محطات استراحة للطيور المهاجرة من اوروبا شتاء.

٢ ـ مستشفى فرسان العام احد اهم مرافق فرسان الحديثة ويتسع لـ ١٠٠ سرير.

٣ ـ منزل السيد حمد المنور الرفاعي، الذي بني عام ١٣٤١هـ، يقف شاهدا على الحقبة الذهبية التي عاشتها الجزيرة، ابان رواج تجارة اللؤلؤ.

٣



★ الحسيّن، وتبعد عن فرسان ٣٠ كيلومترا، ويشتغل اهلها بالزراعة والصيد.

★ صيّر: وهي اكبر القرى، وتبعد ٤٥ كيلومترا، ويشتهر سكانها البالغ عددهم نحو ١٥٠٠ نسمة تقريباً بمهاراتهم في صيد اللؤلؤ، والاسماك التي يقومون بتجفيفها، وتسويقها في جدة، وجازان.

جزيرة فرسان الصغرى (السّجيد)

وهي الجزيرة المحاذية لجزيرة فرسان الكبرى، ويبلغ طولها ٢٦ كيلومترا واقصى عرض لها هو ١٢ كيلومترا، وأدناه ٥ كيلومترات، وسواحلها جميلة. ويطلق عليها احيانا، اسم جزيرة «السجيد»، ومن اشهر قراها:

★ المحصور، وسكانها من البدو، الذين اخذوا يميلون الى الاستقرار.

★ ختب، وتشتهر بمياهها العذبة وأشجار النخيل، وصيد اللؤلؤ.

★ خوله، وهي اطلال، وقرية ابوالطوق، وهي في اقصى شمال الجزيرة.

جزيرة قماح

تبعد حوالي ٦ كيلومترات عن فرسان الكبرى، في الجنوب الغربي، وتبلغ مساحتها نحو ١٢ كيلومترا مربعا تقريبا، ولأهلها صلات ومصاهرة تربطهم بسكان جزيرة «بكلان» اليمنية، وتمتاز سواحلها بنوع من الاصداف البحرية الصغيرة الذي يطلق عليه «رخام»، والذي يستخدم في صياغة الحلي والمسابح للنساء. ويحتفل سكانها بهجرة الطيور السنوية في مهرجان شعبي عريق، هو جزء من التراث الثقافي والفني في علاقة سكان الجزر بالطيور المهاجرة، التي تتخذ من هذه الجزر، محطات استراحة لها في رحلتها من شتاء اوروبا القارس الى دفء افريقيا، في الذهاب والاياب.

جزيرة «بيت الجرمل»

جزيرة ذات موقع هام تشرف على الممر الدولي للبحر الاحمر. وقد بنى الالمان فيها مركزا لتموين سفنهم البحرية، لم تكتمل بسبب انتهاء الحرب العالمية الاولى عام ١٩١٨م.

فهرست المجلد الرابع والثلاثين

١٤٠٦هـ



المشاريع الحديثة في جزر فرسان

ادراكا من حكومة المملكة العربية السعودية باهمية ارخبيل جزر فرسان، من الناحية الاقتصادية والبيئية والاستراتيجية، فقد شكلت لجنة وزارية عام ١٣٩٧هـ مؤلفة، من وزارات الداخلية، والمالية، والتخطيط، والزراعة والمياه، والشؤون البلدية والقروية، لاجراء دراسة ميدانية شاملة عن احتياجات الجزر، وتنميتها اقتصاديا وصحيا وعمرانيا وتعليميا. وعلى ضوء تلك الزيارة بدأت المشاريع الحيوية المهمة في الجزيرة تبرز الى حيز الوجود منها :

ميناء فرسان الحديث

وقد أنشيء عام ١٤٠٤ هـ، على مدخل الخور (الميناء القديم للجزيرة) على مساحة من الأرض تغطي حوالي ١٠٠٠ م٢ وهو أول ما يستطلعه القادم من جازان، ويعد من أهم مرافق الجزيرة. وهو ميناء متكامل البناء والمرافق. وقد جاء تطويره ضمن خطط المؤسسة العامة للموانىء في توسعة الموانىء الصغيرة لمواكبة التطوُّر الاقتصادي، وبه محطة لتحلية المياه، ووحدة لتوليد الكهرباء، ومرافق للسـكن.

محطة تحلية المياه المالحة بفرسان

لقد عانى الفرسانيون قديما من مشكلة شح الماء، مما تسبب في هجرتهم ولحل هذه المشكلة، انشأت وزارة الزراعة والمياه، محطة لتحلية المياه، في هذه المنطقة لتفي بحاجة جميع القرى الواقعة بالجزيرة من المياه وتبلغ طاقتها الانتاجية ١٣٢٠٠٠ جالون يوميا. وللمحطة مرافقها الكاملة من خزانات وغيرها. ويضخ الماء عبر انابيب كبيرة الى خزان «فرسان» الكبير الذي بنته وزارة الزراعة والمياه، والذي يرتبط بدوره بشبكة الانابيب الداخلية، التي تنقل الماء العذب الى المنازل. ولقد بلغت تكاليفها نحو ٤١ مليون ريال.

مستشفى فرسان

يعتبر مستشفى فرسان، من احدث المرافق الصحية، التي تم افتتاحها في عام

١٤٠٦هـ. وهو مزود بأجهزة ومعدات طبية حديثة، ويعمل فيه نحو ٣٠ طبيبا، و٤٥ ممرضة. وهو يستوعب نحو ١٠٠ سرير، موزعة على عدة اقسام منها الباطنية والجراحة والنساء والولادة بالاضافة الى عيادات العيون والاسنان، وقسم الحوادث، ويوجد به غرفة للعناية المركزة، وقسم للمختبر وبنك الدم. وهناك ايضا مركز اجتماعي خاص بالمستشفى، ومحطة لتحلية المياه طاقتها ٢٨٠ قدما مكعبا في اليوم، ومحطة لتوليد الكهرباء للمستشفى. وقد بلغت تكاليف المستشفى نحو ١٨٠ مليون ريال.



التعليم في فرسان

افتتحت اول مدرسة ابتدائية في جزيرة فرسان الكبرى منذ عام ١٣٦٨هـ، وكان الاقبال عليها شديدا. وقد تم انشاء مبنى حديث لهذه المدرسة، تتوفر فيها كل مزايا التعليم. ويمارس الطلاب في هذه المدرسة الانشطة الرياضية، والفنية، والاجتماعية.

كما يوجد في الجزيرة ايضا، مدرسة للدراسة المتوسطة والثانوية. ويجري الآن انشاء مدرسة حديثة تتوفر فيها مزايا المدرسة العصرية، على ارض واسعة عند مدخل الجزيرة، لاستخدامها كمقر دراسي دائم للمدرسة المتوسطة والثانوية بالجزيرة. وقد شهدت حركة تعليم البنات بالجزيرة، هي الاخرى، تطورا ملحوظا، حيث يوجد مجمع تعليمي بمدارس البنات واخرى متوسطة، ومعهد لاعداد المعلمات.

كما يوجد في الجزر المأهولة الاخرى خمس مدارس ابتدائية للبنين واخرى مثلها للبنات. ويشرف على حركة التعليم هنا «الادارة العامة للتعليم في جازان».

المجمع القروي بفرسان

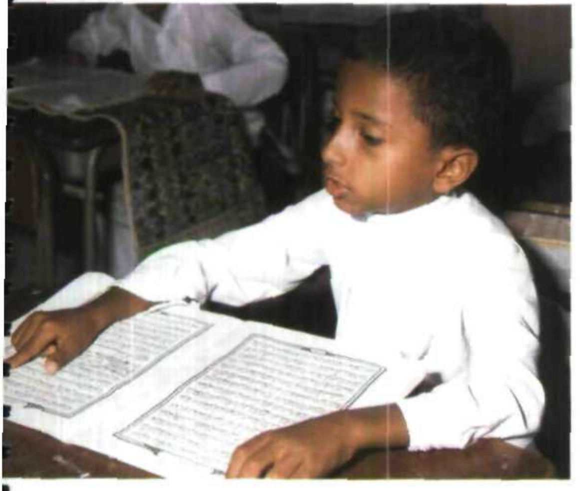
تم تأسيس المجمع القروي بفرسان، عام ١٤٠١هـ، وهو يقوم بجميع الخدمات البلدية. ويبلغ مجموع القرى التي يخدمها المجمع نحو ١١ قرية، موزعة في الجزر المسكونة (فرسان، سجيد، قماح). ويبلغ تعداد سكانها جميعها حوالي ٢٥ الف نسمة تقريبا. وقد هجر الكثير من السكان أرض الجزيرة، واستقروا في جازان وجدة وغيرها منذ عقود خلت. وتشهد الجزيرة الآن هجرة معاكسة، حيث بدأ ابناؤها يعودون اليها، ولا سيما بعد ان شملتها المشروعات التنموية التي نفذتها الدولة ومنها بناء مستشفى حديث، وانشاء محطة تحلية للمياه ومدارس وطرق وغيرها.

وقد بدأ سكان الجزيرة، يستفيدون من خدمات صندوق التنمية العقاري، حيث تم حتى الآن بناء سبع وحدات سكنية عن طريق قروض بنكية. ومما لا شك فيه، ان صندوق التنمية العقاري، سوف يلعب دورا هاما في تطوير الحركة العمرانية والانشائية في جزر فرسان عموما، كما سيسهم في ايجاد صناعات انشائية مساندة، تستفيد من الخامات المتوفرة، والايدي العاملة المحلية، ولا سيما توفر الصخور والاحجار المحلية.

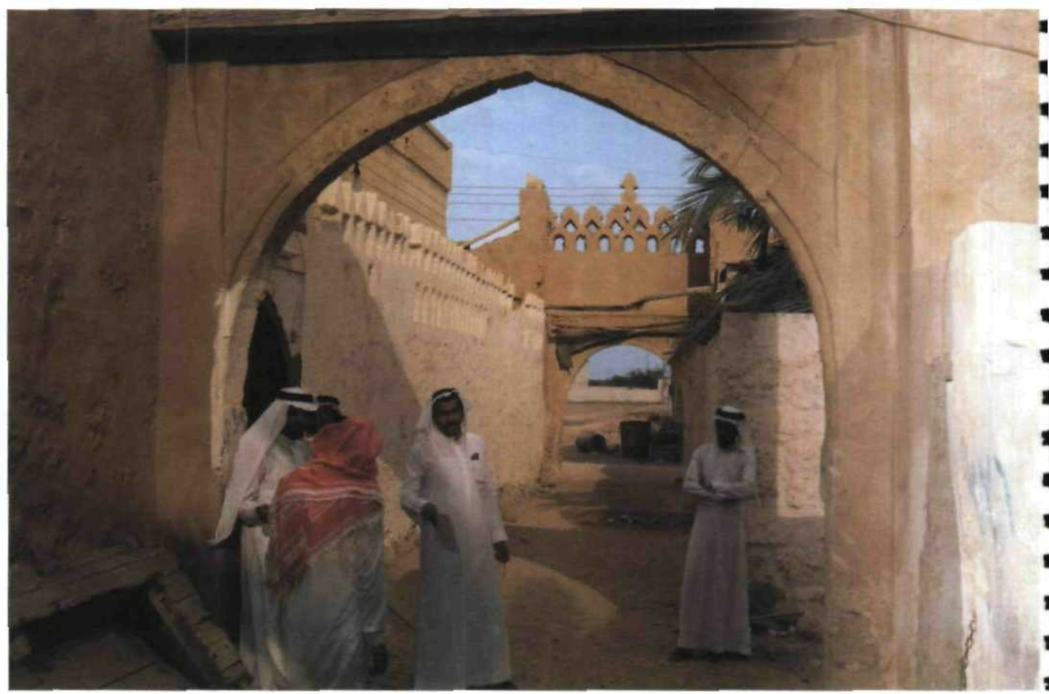
المواصلات

هناك ثلاث عبارات تعمل على نقل المسافرين ومركباتهم يوميا بين فرسان وجازان، مجانا، يمتلكها سلاح خفر السواحل. وتتألف الواحدة منها من ثلاثة طوابق واسعة، الاسفل للسيارات الصغيرة والكبيرة، والاوسط والاعلى للركاب والمسافرين. ومما لا شك فيه ان الحدث اليومي الاهم في حياة جزر فرسان، هو وصول «العبارة» حيث تشهد الحياة تدفقا بشريا، وتواصلا انسانيا، يبث نشاطاته في جميع مجالات الجزيرة ومرافقها الحديثة، كما انه يسمح لسكان الجزر بقضاء احتياجاتهم بسهولة في مركز المنطقة الاداري «جازان».

وبالاضافة الى ميناء «فرسان» الرئيسي، هناك مراس طبيعية كثيرة تنتشر حول الجزر، كونتها التشكيلات الطبيعية الصخرية، من الاخوار، والنتوءات الجبلية مثل، مرسى منطقة «جنابة» الذي تكثر فيه



أسست اول مدرسة ابتدائية بفرسان الكبرى عام ١٣٦٨هـ. ويوجد الآن بها ايضا مدرسة متوسطة وثانوية.



١ـ هناك ثلاث معديات «بواخر» تنقل المسافرين والسيارات، ما بين جازان وجزيرة فرسان ذهابا وايابا مجانا.

٢ـ زقاق قديم في فرسان، حيث تتجاور البيوت ذات النمط العمراني الاسلامي.

الاسماك واللآلىء، ومرسى «خلَّة» ومرسى «الجص» ومرسى «القبر» ومرسى «الخور» وغيرها.

الطرق المعبدة

قامت وزارة المواصلات، بتعبيد الطريق الذي يربط ما بين ميناء فرسان، ويمر بفرسان الكبرى، حيث الادارات الحكومية، وقراها (المحرَّق، القصَّار، الحسيِّن، صيِّر) وسفلتته، ويتفرع منه خط باتجاه جزيرة فرسان الصغرى، رابطا جميع قراها حتى ابوطوق في طرفها الاقصى. ويبلغ طوله نحو ١٠٠ كيلومتر. وهو الآن في مراحله الاخيرة. وقد بلغت تكاليف انشائه نحو ٩٧ مليون ريال. ومن اهم اجزاء هذا الطريق، «الجسر» الذي يعد احد معالم فرسان، والذي يربط ما بين فرسان الكبرى والصغرى، ويبلغ طوله ٤٩٥ مترا، وعرضه ٣٠ مترا، وارتفاعه ١٣ مترا، وقدرة تحمله ٤٠ طنا، وبه مساران للسيارات.

ولعل من اهم مزايا هذا الجسر الهندسية، هو انه مفتوح الجوانب، مما يسمح لتيارات البحر والكائنات البحرية بالانتقال والتواصل اثناء المد والجزر، مما قلل من الاضرار البيئية، وزاد من اللمسات الجمالية للجزيرتين على وجه العموم. هذا بالاضافة الى فوائده الاقتصادية والاجتماعية والانسانية المعروفة. وهناك دراسات اخرى لا زالت في طور الاعداد، لمد طريق مسفلت بين فرسان وجزيرة قماح.

الحياة الفطرية

تتميز الحياة الفطرية على سطح الجزيرة، بخصوصيتها الفريدة. فنظرا لكون هذه الجزر تحاذي قارتي آسيا وافريقيا معا، فقد اصبحت مأوى لكثير من الحيوانات والطيور المستقرة والمهاجرة والنادرة في الجزيرة العربية عموما، وقد وفر الغطاء النباتي المتعدد الانواع، نقطة جذب لكثير من الطيور البحرية والبرية سواء بسواء. فعند السواحل تنتشر اشجار «الشورا ـ Mangrove»، حيث تتخذ منها الطيور البحرية اوكارا، واماكن مفضلة للغذاء والنمو. كما كان لكثرة الجزر وتعدد طبوغرافية الارض، حيث الوديان، والصخور، والجبال والاودية، دوره الطبيعي في حماية هذه المخلوقات البرية، حيث تستطيع التكاثر والتوالد وهي في مأمن من نشاطات الانسان وتدخلاته. واهم انواع الحيوانات الفريدة في الجزيرة ما يلي:

* الغزلان .. تشتهر جزيرة فرسان بغزلانها الجميلة الرشيقة الدقيقة الملامح، التي اتخذت من هذه الجزر مكانا للتكاثر والتوالد، في ظل مناخ ملائم، حيث كانت قطعان الغزلان هذه، ترعى في امان بين وهاد هذه الجزر ووديانها وسواحلها، مستفيدة من الغطاء النباتي الوافر الذي يغطي الجزيرة، وخاصة اعشاب الخزامى، والبشـام (وهو غـذاء الغزلان الرئيسي)، حيث يوجد نحو ١١٥ نوعا من النباتات المزهرة، بالاضافة الى الاشجار البرية الدائمة الخضرة، مثل اشجار السلم، والعشر، والسمر، والدوم، وما يشبهها، والتي تكوِّن ما يشبه الغابات الصغيرة المتناثرة والمتعانقة هنا وهناك.

والى وقت قريب، كانت قطعان الغزلان ترد الى الواحات القريبة مثل قريـة (القصَّار) المهجورة الآن، في الهزيع الاخير من الليل، وذلك لكثرتها ولشعورها بالامان والتعايش مع الانسان. ولكن اختلفت هذه الصورة الآن، حيث تكاد هذه الفصيلة من الغزلان النادرة في المملكة، ان تنقرض انقراضا تاما.

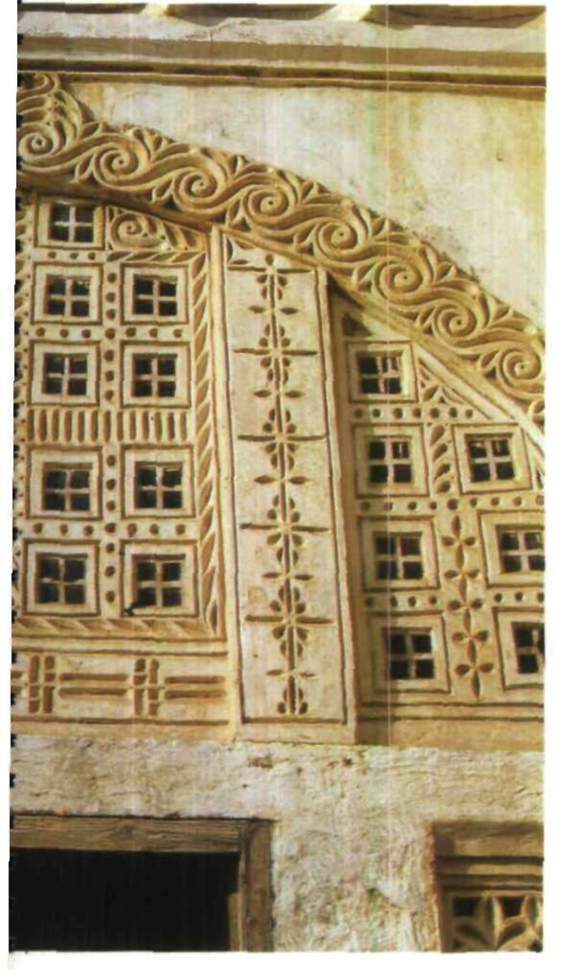
* الصقر البحري: وهو من فصيلة الطيور الجارحة، ويتميز بسواد جناحيه وبياض بطنه، ولا يوجد الا في جزر فرسان ويدعى محليا (كداف) ويتغذى على الاسماك، وهو عادة يتخذ من قمم الجبال والهضاب الوعرة مكانا للتعشيش والتكاثر.

* السلاحف البحرية: تتنوع الاحياء البحرية تنوعا واسعا حول الجزر، لوجود الاعشاب المرجانية، الغنية. وتكثر السلاحف المتعددة الاحجام حيث تقـوم بوضع بيضهـا على سواحل الجزر، وتدفنها بين الرمال في ضوء الشمس حتى تفقس، وتعاود رحلتها الى



١ – خزانات محطة تحلية المياه بفرسان، التي وفرت مياه الشرب للأهالي، وتبلغ سعتها ١٣٢٠٠٠ جالون يوميا.

٢ – تكثر الزخارف والعقود الجميلة في المسجد، الذي بني عام ١٣٤٧هـ.



مياه البحر ثانية. ويستخدم بعض سكان الجزر لحم هذه السلاحف كغذاء، ويأكلون بيضها.

بعثة «مصلحة الأرصاد وحماية البيئة»

ادراكا من المسؤولين بأهمية الحياة الفطرية الفريدة التي تتمتع بها جزر فرسان، اوفدت مصلحة الارصاد وحماية البيئة، التابعة لوزارة الدفاع والطيران، بعثة من المختصين في مجالات حماية البيئة البرية والبحرية وعلاقتها بالانسان، الى فرسان في سبيل وضع تصور عام عن اهمية الجزيرة البيئية، واقتراح عمل محميات طبيعية. وقد تسنى للقافلة مقابلة أفراد هذه البعثة الذين كان من بينهم سعوديون متحمسون لحماية البيئة يرفدهم في ذلك علم بالموضوع، وحس بيئي ناضج. ونتيجة المسح الأوليّ الذي قاموا به كانت الملاحظات الأوليّة التـالية:

★ لقد استطاع فريق البحث، تعقب، بعض آثار الغزلان، واحصاء خمسة منها. ويخشى عليها من الانقراض التام نتيجة لعدم وجود محميات طبيعية لها، ولا سيما وانها البقية الباقية من الغزلان في المملكة عموما. فالغزلان البرية التي كانت تروم يوما ما صحاري المملكة منذ القدم، قد انقرضت. وتبعتها طيور النعام الضخمة، التي كانت تعيش في شمال المملكة. كما انقرض «المها» ذو العيون الواسعة والذي طالما تغزل بجمال عيونه الشعراء الاقدمون والذي كانت اسرابه تجول في تخوم الربع الخالي



الجسر الذي يربط بين جزيرتي فرسان الكبرى وفرسان الصغرى، ويبلغ طوله ٤٩٥ مترا وعرضه ٣٠ مترا.

من جهة الخليج. وهذا يزيد من اهمية غزلان فرسان، لانها البقية الباقية من هذا الحيوان الذي ارتبط اسمه بالصحراء العربية والتاريخ العربي.

★ قام الوفد بدراسة، وضع السلاحف البحرية، ومدى تدخـل الانسان، في مسـار حياتها الطبيعية، واقترح بعض الحلول. ومنها دور الاهالي والصيادين في عدم اهدارها وتخريب بيئاتها الطبيعية.

أزهار الجزيرة البرّية

تعتبر جزر فرسان نقطة التقاء لثلاثة اقاليم رئيسية في خارطة الجغرافيا النباتية، هي آسيا وافريقيا، والمحيط الهندي، فلهذا يتوفر فيها نوعيات نباتية نادرة. ولقد تسنى للقافلة مقابلة، عالمة النباتات الانجليزية «شيلا كولينث» التي كانت في مهمة عمل في الجزيرة لدراسة النباتات المزهرة فيها، وقـد استطاعت هذه العالمة، ان تحصي نحو ١١٥ نبتة برية مزهرة في جزيرة فرسان وحدها، وبعضها يندر وجوده خارج هذه الجزيرة. وقد مكثت هذه العالمة في المملكة حوالي ١٥ عاما الى جانب زوجها الذي يعمل بالمملكة، وهي تعمل لصالح المتحف البريطاني وحدائق كيو كباحثة ميدانية، وقامت بدراستها النباتية الاولى في ادغال صباح والسرواك بماليزيا. وكانت حصيلة رحلاتها المتعددة في طول البلاد

٣ ـ السيد محمد احمد عقيلي، تاجر لؤلؤ من الرعيل الاول، لا يزال يحلم بمراكب اللؤلؤ وهي تنشر قلاع العودة على ساحل فرسان.





٣

وعرضها لرصد الحياة النباتية الفطرية المزهرة بالمملكة، تأليف كتاب علمي باللغة الانكليزية بعنوان «الازهار في المملكة» وقد حوى كتابها دراسة لنحو ١٥٠٠ نوع من النباتات المزهرة، و ١٧٠٠ صورة فوتوغرافية، كما ان عينات من هذه النباتات محفوظة الآن في المتحف الوطني للنباتات بالرياض، وفي حدائق النباتات الملكية في كل من كيو وأدنبرة بالمملكة المتحدة.

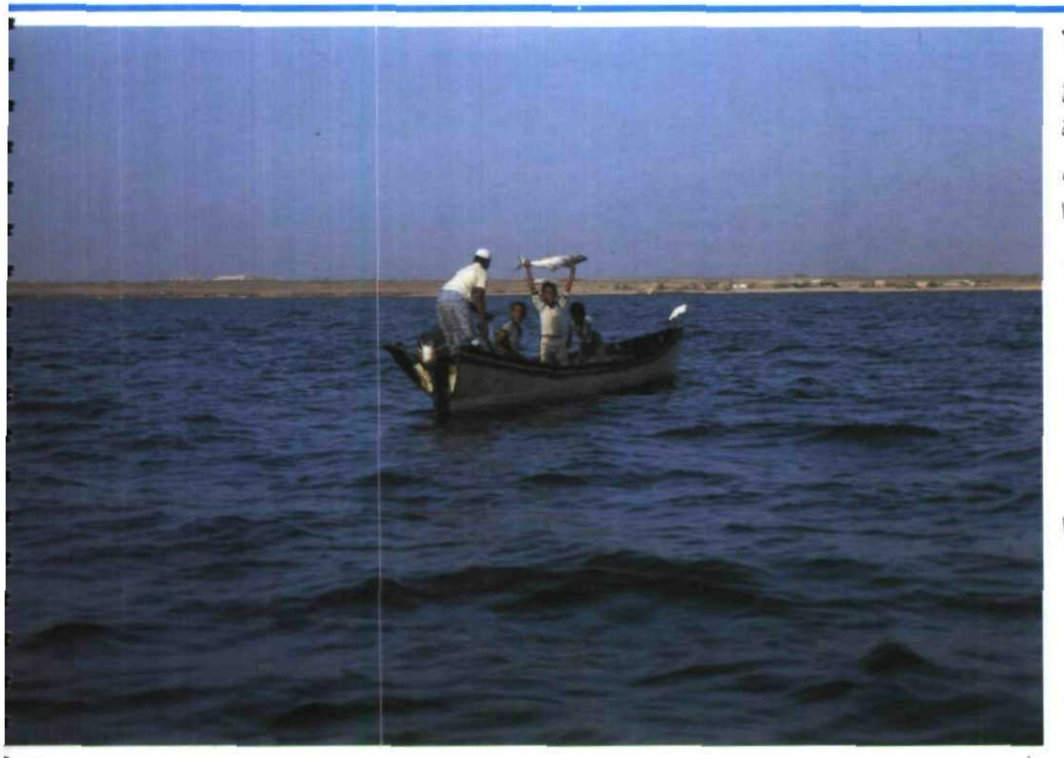
الشعر الذي يسكن الجزيرة

الفرساني، فنان بطبيعته، فهو يفتح عينيه على غناء النورس والطيور المهاجرة، وتكسر الامواج على سواحل الجزيرة، ويشتم رائحة البحر، عند هبة كل نسمة، وفوق هذا وذاك فان البحر هو المجال الوحيد للرزق، واثبات الذات، وهو الكنز الدائم الذي لا ينضب معينه. وقد انعكس كل ذلك في وجدان السكان، الذين يتمتعون بحس مرهف، انعكس في شعرهم واغانيهم الشعبية، التي اصبحت جزءا من التراث النفسي والاجتماعي للسكان عبر الاجيال. فالاغاني والامثال والرقصات الشعبية، تعكس مدى العلاقة الوثيقة التي تربط الانسان بالبيئة البحرية المحيطة وظروف حياته، كما جاء بعضها امتدادا لتفاعل الانسان مع الظواهر الطبيعية والبيئية التي تحياها الجزيرة مثل هجرة الطيور البحرية ومواسم صيد الاسماك «الحريد»، مما اكسب الفنون والفولكلور الشعبي طابعا خاصا.

ففي عصر «اللؤلؤ» الذي كان يمثل ركنا مهما في التركيبة الاجتماعية والاقتصادية حتى الامس القريب، كان «الادب البحري» الذي يعكس هموم الانسان وكفاحه وشوقه، في أوجه. فها هو احدهم يقول وقد اخذه الشوق الى محبوبته، وهو يقارع الموج، في مياه البحر الاحمر:

اوصاف وجهه كدورة من خيار القماش(١)
والا كما شهر في المنصف مقدم وهانه(٢)
عيّن(٣) لحكمه طاع كل عاص
وكم قلب قاس ليّنته(٤) كاللبانة

(١) اللؤلؤة. (٢) ضياء القمر. (٣) أنظر. (٤) جعله ليّنا.



١ ٢

وكما هو البحر دائما، فهو غدار لا يؤتمن جانبه، وقد سال الكثير من الدموع والآهات على الاهل المسافرين في مغامرة الغوص الطويلة، وأكثر من يعاني من الفرقة، المرأة، التي تعمل بصمت وتضحية، ويأخذها الشوق الى احبائها وهي بين الامل والرجاء. وتقول:

والى بيادوه(٥)والى بسيدي
حان الوقت حان تحميل وشدان
والبادرة(٦) زان والى بيادوه
درهت ظهري(٧) من ضيق صدري

ويرد عليها زوجها في البحر الذي لا يقل عنها شوقا قائلا:

والمغني يقول ما ادري بذا ويش يقلي(٨)
ابو الجعيد(٩) المدلي - سابلة فوق عكانة(١٠)
باهي الخد يوم اذكر فعاله تسلي.

ونظرا لوقوع ارخبيل الجزر، في مفترق طرق لاقاليم جغرافية مختلفة في آسيا وافريقيا، واوروبا، فقد غدت محطات استراحة للطيور المهاجرة، حيث تصلها الآلاف من طيور اوروبا في هجرتها الشتوية بحثا عن دفء شمس افريقيا، وتحمل هذه الطيور بعض الحلقات المعدنية في ارجلها من البلدان القادمة منها مثل الاتحاد السوفيتي، المانيا، بولندا وغيرها. وقد استفاد السكان من هذه الظاهرة الطبيعية، حيث تغدو مواسم صيد وفيرة تقام لها المواكب، والاحتفالات الشعبية وخاصة في جزيرة قماح. وتتزامن هجرة الطيور هذه مع هجرة اسماك الحريد (البلطي) التي تستمر اياما، والتي تظهر عادة في المياه الضحلة حيث غابات اشجار الشورا، مما يساهم في خلق جو احتفالي تشع منه البهجة والفأل الحسن، وتكثر المصاهرات خلاله. وقد تعمقت هذه العادات في الوجدان الشعبي عبر السنين، وغدت مظهرا من مظاهر الحياة الاجتماعية والثقافية للسكان.

الشعراء المعاصرون

ورغم تغير الأزمان وتعاقبها، يظل الشعر والجزيرة صنوان لا يفترقان، فالشعر

(٥) استهلالية. (٦) أول رطب ينضج. (٧) الظهر. (٨) يقول. (٩) الشَّعْرُ. (١٠) خاصرته.



سعادة الاستاذ ابراهيم مقبول اشقر، وكيل أمير فرسان.



١ ـ يلعب قطاع صيد الاسماك، دورا هاما في مجال النشاط الاقتصادي في جزر فرسان.

٢ ـ منظر الغروب، وقوارب الصيد، مشهد يتكرر كل يوم في حياة اهل الجزيرة.

تصوير:
عبدالله دبيس/ارامكو

يسكن الجزيرة، كما يسكنها اللؤلؤ والطيور والمرجان، فالشعراء هم ضمير الجزيرة الذين نبتوا بين ظهرانيها، فهم شراعها عند الاقلاع، وسلواها عند مراسي الخير والجمال. وتشهد الجزيرة ابداعا شعريا متعدد الجوانب، ينسكب انتاجه على كثير من الصفحات الادبية المحلية، ويتخذ من حب «فرسان» وبيئتها محورا لموضوعاته. والفرساني كعادة سكان الجزر عموما شديد التعلق والهيام بجزيرته، واذا اضطرته ظروفه للرحيل عنها ترجم حبه لها شعرا صادقا. ومن اهم شعراء الجزيرة، الاستاذ ابراهيم مفتاح، الذي اصدر له النادي الادبي في جازان ديوان شعر بعنوان «عتاب الى البحر»، وفي احدى قصائده يقول:

هــذه الشـطآن كانت مرتعي منذ الطفـولة
هـذه الـخلجـان باتت حضن أحلامي الجميلة

ليت روحي فيك تغدو موجـة تنساب حـرة
ليتني يا بحـر أمسـي منـك في الآفـاق قطرة

وكذلك الشاعر الشاب، علي محمد صيقل، الذي يقول في قصيدة له:

فرسـان يـا حبيبتـي يـا أمـي الحنـــون
اليـك يـا جزيرتـي تحيـة مـن العيـون
يـا همسـة يـا بسمـة يـا وترا على فمـي
يا نغمـة في اضلعـي احسهـا وفي دمـي

وغيره الكثير من الشعراء الشباب امثال حسين محمد سهيل.

ومع ازدياد الحركة التعليمية في الجزيرة، تتعدد المواهب، ويأتي الرسم والفنون التشكيلية، لتكمل قصة حب المواطن الفرساني الشديد لجزيرته، فقد غدت «فرسان» لوحة محفورة بالصدف، في لوحات معبرة، تلمع منها ومضات الابداع الفني. وكما أبدع الشعراء، فلسوف يأتي وقت، تظهر فيه هذه الجزيرة كنوزها الفنية من الفنانين التشكيليين الموهوبين.

فرسان.. المتنزه والمنتجع الوطني الكبير

ينتظر ارخبيل جزر فرسان مستقبل واعد في مجال السياحة الداخلية، التعليمية منها والترفيهية على حد سواء. وكذلك في مجال حماية الحياة الفطرية. وذلك حري بأن يجعل منها مقصدا لعشاق الحياة الفطرية حيث تؤمها طيور نادرة، وتسكنها حيوانات قد انقرضت تماما من المملكة. كما ان حيدها البحري بشعابه المرجانية الغنية، سوف يجلب بلا شك اعدادا كبيرة من الزائرين لممارسة الغوص، ورياضة صيد الاسماك، ومشاهدة حيوانات البحر عن كثب (كالسلاحف البحرية، والدلافين). هذا طبعا عدا الزائرين الذين يأتون لشم رائحة البحر والتمتع بمياهه. ومما لا شك فيه ان انتهاء المشاريع الاساسية في فرسان الكبرى مثل انشاء الميناء، والمستشفى، ومحطة التحلية.. ومد الطرق في الجزر والقرى المجاورة وغيرها من المشاريع الحكومية، قد أوجد البنية الاساسية اللازمة لمشاريع التنمية المتعددة الجوانب في مختلف الاوجه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

خاتمة

وهكذا يمكن القول انه في مكان ما في الساحل الغربي للمملكة، تقبع جزر عذراء، طالما حلم بها الشعراء والفنانون، وتمنى زيارتها عشاق الحياة الفطرية من علماء واشخاص مختلفي المشارب. فالحياة الرومانطيقية التي لم تمتد اليها يد «المدنية الحديثة» بعد، هي سمة من سمات «جزر فرسان». وعندما يبدأ الزائر رحلة العودة الى جازان، ويترك خلفه «فرسان» يعانقها الموج من كل جانب، وطيور النورس، واسراب الدرافيل تمارس هواياتها الابدية في مطاردة الاسماك، فانه يدرك على الفور أن أرخبيل جزر فرسان كنز طبيعي وبيئي فريد من نوعه □

شـــوقـي

شـعر : محـمّد برهـام /الاسكندرية

ماذا نُقـدّم في ذكــرى تلاقينـــا
لمــن يظــل أمــيرا سيــدا فينــا
عشنا مــع الفــن في أعطافـــه زمنـا
مــا ثــم مــن رائــع الا يوافينــا
ســما الـى لغــة القـرآن فانبجست
منــه القصائــد إنْ دنيــا وإنْ دينــا
ومــن تراثٍ الــى نِيــلِ الى وطــنِ
لأرض يثــربَ قــد صِيغــتْ أغانينــا
يــا مُسْدِيَ اليــد للفصحــى ومُلبِسَها
ثــوبَ الشبــابِ ويــا مُثري قوافينا
حُمِّلْتَ عبء قضايــا لا عــداد لهــا
وكنــت في كَسْبِهــا خــير المحامينــا
نالوا من الشعـر قالــوا أين مسرحــه؟
أجبــت عنــه ، وقدَّمــت البراهينــا
فتحت فتحــا جديــدا في مسارحنــا
لمــا أزحــت ستــارا عن بوادينـــا
جلــوت أمــر الهوى العــذري في نفر
بــه صحاراهــم صــارت بساتينــا
وشاهـــد العــرض آلاف مؤلفـــة
واستقْبَلَتْكَ بتصفيـــقٍ تهانينـــا
مجنون ليلى الليالــي حينمــا عرضت
وَدَّ الاحبـــةُ لــو كانــوا مجانينــا
يا كرمــة بضفاف النيــل غارقــة
في صمتهــا ، ما تناست ربهــا حينــا
كم كــان عنقودهــا يدنــو فنقطفــه
وكــل أرجائهــا كانــت تحيينــا



وحيث سرنـــا نَشَقَنَـــا ريحهـــا عبقـــا
كأنمـــا اجتمعـــت فيهـــا روابينـــا
ومجلس الشعــر بالأعـــلام منعقـــد
أمـــام معجـــزة للقـــرن يصغونـــا
وكـــل واردة تحصـــى وواردة
فالبحـــر يُلقي بِـــدُرٍّ كـــان مكنونـــا

★ ★ ★

يا كرمتـــي إننـــا جئنـــا نبايعـــه
نجـــدد العهـــد مـــا جئنـــا مواسينـــا
اليـــكِ مـــن «درة الغواص»[1] لؤلؤة
هـــي التحيـــة من أغلـــى موانينـــا
الى المحـــب الـــذي من بعـــد عودتـــه
من غربـــة شادهـــا في الثغـــر مفتونـــا
فاستقبلينـــا بثغر الأمـــس وابتسمـــي
نـــرى غـــدا حققـــت فيـــه أمانينـــا
العبقريـــون ـ والتـــاريخ حارسهم ـ
أعصـــى على كـــل ســـهم لا يُنالونـــا

★ ★ ★

أليـــس يكفـــي أمـــير الشعـــر منزلـــة
فضـــل يطـــوق قاصينـــا ودانينـــا
صرنـــا بلابـــل أشجـــار فرائحنـــا
يشـــدو بشعـــرك للدنيـــا وغادينـــا
وعصـــر شوقي أمير مثـــل صاحبـــه
علـــى العصـــور ولا يعتـــب أوالينـــا
وأننا اذ نروض الشعـــر في حـــدث
الى دواوينـــه امتـــدت أيادينـــا
وأي ابـــداع شـــعر أنـــت صاحبـــه
وان كتبنـــا علـــى شـــعر أسامينـــا



(١) دار في حي الابراهيمية بالاسكندرية اقامها الشاعر بعد عودته من الخارج.

كتاب «الزكاة في الميزان»

بقلم: الأستاذ أبو عبدالرحمن بن عقيل الظاهري / الرياض

هذا جزء من عنوان كتاب: «الزكاة في الميزان، دراسة مقارنة في زكاة المال» ألّفه الدكتور محمد السعيد وهبة والاستاذ عبدالعزيز محمد رشيد جمجوم. صدر عن مؤسسة تهامة في طبعته الثانية سنة ١٤٠٥ هـ، وهو من الدراسات المعاصرة الرائدة من ناحية التحليل واستنباط حكمة التشريع.

وموضوع الزكاة قضيةٌ من قضايا الاسلام التي تمسّ الحاجة الى تجديد الدراسات الفكرية حولها، لأنها مما تعم به البلوى، ولأنها من أمس القضايا بواقع العصر، حيث يتذبذب العالم بين النظريات الاقتصادية الحديثة، مع قناعة المسلم ــ مهما تغير الزمان ــ انه مستكمل بشرع ربه.

اذن الطرح الفكري ضروري لاكتشاف حكمة الشرع، ولتعهد اليقين بأن خالق الخلق أعلم بما يصلحه.

ومصادر الكتاب ــ حسب الثبت المدرج بآخره ــ ثرية، وفيها كفاية لدارس يتصدى لهذا الموضوع.

انه ثقافة فكرية مبسطة بعيدة عن التكلف والتعقيد.

ولي ملاحظات يسيرة هي من باب نشدان الأكمل، وليست مما ينال قيمة الكتاب علمياً وفكرياً، أطرحها ها هنا لعلها تجد ــ أو يجد بعضها ــ ما يدفع المؤلفين الفاضلين الى تعديل يسير في الطبعة الثالثة.

وأوجز ملاحظاتي في التالي:

★ إن الزكاة والصّدَقة والحقّ المالي أمور يتقارب مدلولها في الاستعمال العرفي العام.

أمّا عند التحديد الدقيق لمراد الله بالزكاة ــ عند الاستنباط من نصوص الشرع ــ فاننا نظفر بمراد شرعي نسمّيه (المصطلح الشرعي) يخصص الزكاة بتعريفات لا يشاركها فيها أي شيء آخر من الصدقات وحقوق المال.

وقد تشترك الزكاة والصدقة في الوظيفة كالانفاق في سبيل الله إلا أن مفهوم الزكاة يظلُّ متميزاً وان شارك الصدقة في الوظيفة.

والمؤلفان الكريمان عالجا قضايا أعم من خصوص الزكاة فحبّذا لو غيّرا العنوان وأتيا بعنوان أدلّ على مقصودهما العام.

★ من يبحث أيّ حكم اسلامي فلا يخلو من ثلاث حالات:

فإما أن يكون ملتزماً مذهباً فقهياً معيناً، فيحرر مفهوم الزكاة الشرعي حسب المذهب الذي يعتقده، ويرتب نُقُولَهُ تاريخياً عن كتب المذهب.

وإما أن يكون دارساً مقارناً ــ سواء أكان مجتهداً، أم ملتزماً مذهباً بعينه ــ فحينئذ يرتب اختلاف العلماء ترتيباً موضوعيا ويذكر الرأي ومن قال به وحجة اهله ثم يرجح.

وإما ان يكون مجتهداً غير متقيد بمذهب بعينه، فليس عليه ان يحرر الأقوال والمذاهب، وإنما عليه ان يؤسس رأيه بمقوماته من الكتاب والسنّة والاجماع وحجج

العقول ويدفع ما يرد عليه من اعتراض او يحتمل ان يرد عليه.

والمؤلفان الفاضلان لم يلتزما شيئا من ذلك، وانما تناولا من فقه الاسلاف ما تيسر لهما تناولا ثقافيا عاما، وعلقا ورجحا بما خف محمله وقرب تناوله.

وان مخارجهما الفكرية النبيلة في استنباط حكمة الزكاة وفلسفتها وبيان رجحانها في كل مقارنة يزيدنا طمعا فيهما مستقبلا بأن يحررا مذاهب السلف تحريرا منهجيا يستوعب الأقوال والاستدلالات، لا سيما ان المطابع في العشر سنوات الأخيرة نشطت في طبع ما يعزّ على الباحث تحصيله من كتب الفقه والحديث والتفسير والأصول.

★ المؤلفان الفاضلان ملتزمان للأمانة في الاحالة الى المصادر، إلا أن الاحالة بين الرأي والنقل، أو خلال الرأي، أو في نهايته تأتي بأرقام في نهاية الجملة، ولا يسبقها تقويس للنص المنقول، أو تحديد للنص المنقول بتصرف بأقواس أو بأية علامة ولهذا يحار الباحث هل الرأي او الترجيح للمؤلفين ام لمن نقلا عنه، ولا سيما ان كان المنقول عنه من المعاصرين.

ولقد ذكر شيخنا الامام ابن حزم رحمه الله التآليف وحصرها في سبعة أشياء: إما شيء ناقص يتمه، أو مختلط يرتبه.. أو.. أو..... أو شيء يبتكره.

وانني لأرجو مستقبلا ان يحرص المؤلفان الكريمان على ما يميّز عملهما فلا يضيع بين عموم النقول المحال اليها دون تمييز لها بقوس او شبهه.

★ ثمة أمور لا يتم مقصودها الثقافي بمجرد الاحالة والنقل كقضية الموارد المالية قبل الاسلام عند الرومان والفرس ص ١٦ ــ ١٨ فقد أحالا الى كتاب الخراج والنظم المالية في الاسلام للدكتور محمد ضياء الدين الريس، ولا تدل الاحالة على ان ذلك بالنسبة للفصل كله، او بالنسبة للرومان، وهل الاحالة بالنقل الكامل ام بتصرف واختصار ام باقتباس عام.

ومهما كان الافتراض فالاحالة الى نظم موجودة قبل الاسلام لا يغني فيها الاحالة الى دارس عربي معاصر فلا بد من اشباع البحث والاحالة الى المصادر، أو الاشارة الى مصادر الريس نفسه كأن يقال: انظر النظم المالية للريس، وقد احال الى كتاب كذا وكذا.

والمؤلفان الكريمان يعلمان ان الموارد المالية قبل الاسلام ليست من الثقافة المشتركة التي يكفي فيها الاحالة الى اي مصدر.

★ عند استنباط المصالح والحكم ــ لا سيما في ميدان المقارنة ــ تلاحظ المزايا الحقيقية ذات الأثر، ليبقى لفكر الباحث قوته وتأثيره.

ومن هذا المنطلق لم ارتح الى قول المؤلفين ص ١٩ عن الزكاة بأنها مورد مالي بحجة انها تدفع الأموال الى نحو التداول والاستثمار بدلا من حبسها. فهذا لا يتصور الا من ناحية كون مستحقي الزكاة يحصلون على نصيبهم فيتداولون به ويستثمرونه.

وهذه ليست ميزة، لأن غير المزكي والمرابي لا يحبسان ما لهما بل يوظفانه للاستثمار والتداول.

فالاستثمار والتداول يوجد مع منع الزكاة.

وانما يكون الفرق بهذه الميزة عند الحديث عمّن يكنز المال ولا يستثمره.

★ ص (٢٠ ــ ٢١) اعتبر المؤلفان الانفاق في سبيل الله سنداً شرعياً لفرض الضرائب لقوله، ﷺ، «ليس في المال حق سوى الزكاة».

فالنص الذي أورداه ينقض الدعوى ولا يثبتها، وانما تصح الدعوى ها هنا لو احتجا بالحديث الآخر «ان في المال حقاً سوى الزكاة».

★ في ص ٣٤٨ أوردا حديث «ليس في المال حق سوى الزكاة» وأحالا الى تفسير الطبري ٣/٣٤٣ــ٣٤٤.

قال ابو عبدالرحمن: ليس هذا بصحيح، فلم يروِ ابن جرير الطبري هذا الحديث وإنما رواه بلفظ «في المال حق سوى الزكاة»: أي بالاثبات لا بالنفي وإنما ذكر الشيخ محمود شاكر في تعليقه على الطبري ص ٣٤٤ ما ورد خطأً في بعض نسخ ابن ماجه من رواية الحديث بنقيض معناه هكذا: «ليس في المال حق سوى الزكاة».

فكان عليهما ان يحيلا الى حاشية شاكر ولا يجوز أن ينسبا الى تفسير ابن جرير ما ليس فيه. والاولى من كل هذا ان يحيلا الى سنن ابن ماجه وكتب اهل الاختصاص التي بينت ان هذه الرواية وهم.

★ في ص ٣٥١ ــ ٣٥٢ ترجيح وموازنة بين من قال في المال حق سوى الزكاة وبين من قال ليس فيه حق سوى الزكاة.

وكنت اود لو راعيا اولا ان حديث «ليس في المال حق سوى الزكاة» رواية غير صحيحة جاءت على الوهم كما بين ذلك البيهقي وغيره.
وكنت اود ثانية لو استوعبا تحقيقات العلمـــاء في الأحاديث التي اورداها ص ٣٤٨ كحديث «لا إلا ان تَطَّوَّع».
فقد علم بالضرورة الشرعية والحسية ان هذه الأحاديث ليست على عمومها لأن كثيرا من أحكام الاسلام ولوازمه غير منصوص على اسمائها في حديث أركان الاسلام وإنما نص على معناها وهـــو ان الشهادتين يلزم عنهما طاعة الله سبحانه وتعالى وطاعة رسوله، صلى الله عليه وسلم.

★ ما ذكره المؤلفان الفاضلان عن مقاصد الجزية وجيه ونفيس جدا الا انني اود ان يحذفا مستقبلا عبارة «وليس بقصد الاذلال والامتهان والعقوبة» ص ٢١ لأن أحكام الصغار تثبت ما نفياه، ولسنا نقطع على مراد الله بأنه ينفي ذلك.

★ من أهم الفوارق بين الزكاة والضريبة ان جاحد الزكاة كافر ولهذا احب من المؤلفين ان يلاحظاه مستقبلا.

★ ما كنت أود أن ترد المعادلة بين احكام الشريعة وبين نظم العالم وقوانينهم على هذا النحو من مقارنتها، لأن هذه المعادلة غير صحيحة من جهتين، أولاهما: ان حكم الشرع قطعي نهائي، وحكم البشر احتمالي مؤقت. وثانيهما: ان الحكمة التي يستنبطها العالم من نصوص الشرع ظنّية اما حكمة الاحكام البشرية فقاطعة على مرادهم، لأن المذكرات الايضاحية والتفسيرية تسبق كل تنظيم وتشرح مقاصده.
ثم ان اكبار الشرع وإجلاله عند مقارنة غيره به ينبغي ان يراعى فلا يهان بمثل هذه المعادلة.
ومن الافضل في الطبعة الثالثة ان شاء الله ان يبين الحكم الشرعي مصحوبا بحكمته المستنبطة ويشار الى خطل الرأي في احكام البشر حال المخالفة للشرع.

★ في ص ٣٣ ـ ٣٤ نقل المؤلفان ما قيل عن الضريبة ولم يذكرا مذهبا آخر يميز الفرق بين الرسم وبين الضريبة.

★ في ص ٣٥ ـ ٣٩ ذكر المؤلفان أساس فريضة الزكاة وأجملاه في أربع نظريات والواقع انه لا أساس لأي حكم شرعي سوى سيادة النص ووجوب الامتثال. وما عدا ذلك فهو حكم ومصالح ترتبت على الامتثال ولا يجوز ان نعلل بها حكم النص بدون منطوق نص آخر، وانما نقول انها حكم ومصالح ترتبت على امتثالنا.

★ يحرص المؤلفان على التماس حكم الشرع فيما استجدّ من تسميات كالضريبة هل هي مشروعة ام لا؟.
وأحب ان يكون على البال امران:
أولهما: ان الله أوجب في المال حقوقا كالزكاة والصّدَقة والنفقة.

وقد حصر الشرع أصحاب الصدقات والنفقات ومن تجب عليهم الزكاة.
فكل ما دخل في الأصناف الثمانية مثلا ففيه الصدقة والزكاة سواء أُسُمِّيَ ضريبة ام لا.
وعَجْزُ بيت المال عن تموين الجهاد يوجب الانفاق في سبيل الله حسب الحاجة والقدرة سواء سُمّي ضريبة أم لا.

واذا وجد امر ترفيهي عجز عنه بيت المال فلا تجوز الضريبة، وانما يفرض الرسم على المستفيد والرسم معاقدة جائزة.
وثانيهما: ان الشرع كله اما نص على الشيء بمعناه كالاعتداء يدخل فيه الضرب والشتم والقتل.
ومصارف المال ـ وجوبا واستحبابا ـ منصوص عليها بالاسم كالمساكين وبالمعنى كسبيل الله يشمل الجهاد وغيره.
فالعبرة بمعنى الضريبة لا بالمعاني التي اصطلح المصطلحون على انها ضريبة.

★ ذكر المؤلفان ص ٤١ ان زكاة الفطر ضريبة على الأشخاص.
وليس من المستحمد عندي ان نسميها ضريبة، وليس من الفخر لنا ان نحرص على موافقة شرعنا لمصطلحات القوم لو صحت الموافقة.
هذا مع العلم ان زكاة الفطر انما هي عن المسلم وليست عن كل فرد من الرعية اذا كان غير مسلم.
ثم ان الضريبة على الاشخاص انما تعلل بشيء تقدمه الدولة ويكون من حقها. وزكاة الفطر ليست للدولة، وغير معللة بشيء تقدمه الدولة.

★ استعمل المؤلفان ص ٤٤ كلمة «توجب» الزكاة، و «تتوجب» الزكاة واستعملاها كثيرا في بقية الكتاب وهذا التعبير لحن لا مسوغ له، ولا معنى لصيغة (تفعّل) ها هنا.

★ في ص ٧٣ نسبا الى شيخ الاسلام ابن تيمية رحمه الله قولين متعارضين. وفي هذا المجال أحب ان أشير الى أمور:
أولها ان الاحالة الى «الفواكه العديدة» انما هي بصفحة (١٥٤) وليس بصفحة (٥٤).
وثانيها: ان الاحالة الى «مجموع الفتاوى» بصفحة ٩٣ من ج ٢٥ وليس كما ذكرا هكذا (٥/٩١٣).
وثالثها: انه لا تناقض في كلام شيخ الاسلام لأنه في النص الذي نقله المنقور يعنى ما لا يحل للامام أخذه من المكس، وفي نص الفتاوى يعني ما يحل له أخذه من الغرم في الطرقات.
قال ابو عبدالرحمن: هذه لمحات سريعة تتعلق بالمنهج فحسب.

أما المتابعة للترجيحات الفقهية فهو مشاركة للمؤلفين في مادتهما، وهذا لا تتحمله هذه الزاوية الهادفة الى تعريف القراء بالكتب التي تصل الى هذه المجلة.

ومع هذا، أحب أن أشير الى مسألة واحدة هي من باب مخالفتي للمؤلفين الفاضلين في الرأي، إلا أن القصد الأساسي هو ان التمس منهما معاودة منهجهما في البحث عند الطبعة الثالثة سواء وافقا رأيي ام هداهما اجتهادهما الى غيره.

هذه المسألة هي مسألة اشتراط الحول في المال المستفاد.

فقد ذهب الاستاذان الفاضلان ص ٢٣٢ ـ ٢٣٦ الى عدم اشتراط الحول. ولو دققا في منهجهما لذهبا الى عكس ذلك، لأن الأصل في الحول انه مجمع عليه، وانما الخلاف في المال المستفاد فحسب، ثم تستقر الزكاة في الحول.

فهذا دليل إجْمَاعيّ.

ودليل إجماعي آخر وهو أنّ منْ زكّى قبل تمام الحول لا يعيد الزكاة بعد تمام الحول، وانما زكاته زكاة معجّلة.

وثمّة دليل إجماعي ثالث: وهو انه لم ينقل أن الزكاة كل يوم او كل اسبوع او كل شهر او في العام مرتين.

ونقل بالسيرة العملية ان الحكومة تجبيها في وقت معين من العام.

وأيضا فجمهور الصحابة والمجتهدين على اشتراط الحول، وفي الجمهور ابو بكر رضي الله عنه وعلي كرّم الله وجهه وهما أعلم الصحابة بأحكام الزكاة كما بين ذلك ابن تيمية رحمه الله.

وأيضا في الجمهور الخلفاء الراشدون وسنتهم، رضي الله عنهم، ماضية بالنص الشرعي.

وأيضا فلم يختلف عليهم، ولم يختلف على ابي بكر رضي الله عنه مع قرب عهده برسول الله، ﷺ، فَفِعْلُه له حكم النص المرفوع.

وقياس المؤلفين الفاضلين على عموم قوله تعالى: ﴿ **أنفقوا من طيّبات ما كسبتم** ﴾ قياس لا يصحّ على مذهب الأصوليين، لأنهم لم يلتزموا القضية وهي عموم الانفاق، وانما اضافوا الى عموم الانفاق إلغاء الحول، فهذا إلغاءٌ للسيرة العملية.

وليس الخلاف في مبدأ الأنفاق، وإنما الخلاف في أجَلِه.

وكما قلت فهذه الملاحظات الطفيفة لا تقاس بما بذلاه من جهد ونقاش فكري ودراسة جادّة لمتغيرات العصر.

وانما كنت أتمنى ان تزيد ملاحظاتي ليزيدا قراءهما في الطبعة الثالثة، إن شاء الله بحثاً وتحقيقاً.

وبقيت ملاحظة أخيرة وهي انهما يوردان الحديث أحياناً ولا يذكران مصدره، وأحيانا يحيلانه الى مصدره.

وكل هذا لا يكفي، بل لا بد من ذكر درجته من الصحة او الحسن او الضعف وبيان ما فيه من علة، وبيان مذهبهما في تصحيحه او تمريضه، لأنهما في مجال تأسيس الاجتهاد واستنباط الحكم.

والى مزيد من التحقيق والدراسة الجادة، وفق الله العاملين □

الإدارة الحديثة .. مفهومها وتطبيقها

أعدّها وأدارها : إبراهيم أحمد الشنطي / هيئة التحرير



السادة المشاركون في الندوة من اليمين الى اليسار : ابراهيم الشنطي ، سداد الحسيني ، أحمد المنصور ، عبدالرحمن الجعفري ، هشام عارف ، عبدالله حسين الغامدي ، أحمد صالح حميد ، عبدالحميد الرميثي .

علمٌ حديث ، عميق الجذور ، ومجاله موفور. من أصوله التّنظير ، ومن صفاته التّدبير. له في كل علم ظلال ، وفي كل مقام مقال. فهو للفرد اكتفاء ، وللبلد زيادة عطاء ونماء .



الدكتور سداد الحسيني .



الدكتور عبدالحميد الرميثي .



الاستاذ هشام عارف .

لقد بلغ علم الادارة الحديثة، اليوم، مركزا مرموقاً في عالم الدراسات، وصارت الجامعات تخصص له الكليات المستقلة، بعد ان كان فرعاً تابعا لكليات اخرى. كما أخذ الطلاب والدارسون يتسابقون الى طلبه، ويشدون اليه الرحال، في الشرق وفي الغرب. ينهلون منه ما استطاعوا وما قدروا، حتى اذا ما عادوا الى ديارهم، أخذوا بتطبيق أسسه وقواعده، ربما على عواهنه، أو بعد تطوير وتحوير. ومن أجل إلقاء بعض الضوء على هذا العلم وتطبيقه عقدت مجلة «القافلة» ندوة شارك فيها ثلاثة أكاديميين وثلاثة مديرين تنفيذيين، ممن يشغلون مراكز مرموقة في مجالي العلم والادارة، وهم السادة:

* الاستاذ أحمد صالح الحميد ــ نائب رئيس ارامكو للعلاقات بالموظفين والتدريب ــ الظهران.
* الاستاذ احمد المنصور ــ مدير عام فرع معهد الادارة العامة ــ بالمنطقة الشرقية.
* الاستاذ هشام عارف ــ مساعد مدير عام الخطوط الجوية السعودية لشؤون الموظفين ــ جدة.
* الدكتور سداد الحسيني ــ نائب رئيس ارامكو لهندسة البترول والتطوير ــ الظهران.
* الدكتور عبدالرحمن الجعفري ــ عميد كلية الادارة الصناعية ــ جامعة البترول والمعادن ــ الظهران.
* الدكتور عبدالحميد الرميثي ــ مدير معهد الخليج لادارة الموارد البشرية ــ الامارات العربية المتحدة.

وقد بدأنا الندوة بالحديث عن تاريخ الادارة ونشأتها فكان السؤال الأول كالآتي:

القافلة: منذ متى بدأت الادارة تأخذ شكلا علميا يُدرَّس في المعاهد والجامعات؟

الجعفري: يبدو لنا من الكتب والمطالعات ان علم الادارة بدأ يأخذ مكانه في المعاهد والجامعات، أول ما بدأ، في بلاد الغرب، وفي مطلع القرن الحالي، كما ذكر الاستاذ «دانيال رن» في كتابه عن تطور الفكر الاداري، حيث ان حركة الادارة العلمية التي بدأها المهندس الميكانيكي «فريدريك تيلر» في امريكا كان لها تأثير أساسي على تدريس الادارة كعلم. كما ان الاستاذ «هارلو بيرسن»، الاستاذ في كلية «دارت مون» في نيوانجلاند، في امريكا ايضا، كان من اوائل الذين درَّسوا الادارة كعلم. وكانت مبنية على دراسة الحركة والزمن وتنظيم الوظائف وغيرها. وكان هناك على الجانب الآخر من بلاد الغرب، في فرنسا، مهندس تعدين يدعى «هنري فايول»، قام بالكتابة في علم الادارة من خلال تجربته العملية في المناجم في فرنسا. وفي الوقت الذي يعتبر فيه «فردريك تيلر» رائدا للادارة العلمية، يعتبر «هنري فايول» رائدا لنظرية الادارة الحديثة. وفي عام ١٩٠٨م قدّم «فايول» مبادىء الادارة الاربعة عشر التي كثيرا ما نتحدث عنها وندرسها في المعاهد والجامعات، كذلك حدد اعمال المدير كالتخطيط والتنسيق والتنظيم والضبط وما الى ذلك. غير ان نظرية فايول لم تكن ذات شهرة في ذلك الزمن، ايام الحرب العالمية الاولى، حيث استخدمت فرنسا الادارة العلمية، الامريكية الأصل، وطبقتها في مجهودها الحربي. وفي أواخر ايام «هنري فايول» امكن توحيد المدرستين الامريكية والفرنسية، فيما يسمى: اللجنة الوطنية الفرنسية للادارة.

المنصور: قبل الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩م ــ ١٩٤٥م) بدأت جامعة هارفرد بتدريس الادارة كعلم ادارة افراد، وعلم ادارة انتاج. ثم جاء برنامج مارشال الامريكي، الذي أعقب الحرب، فركز على استخدام الادارة الحديثة. وفي الخمسينات تطور هذا العلم وبدأ يأخذ مكانه كعلم مستقل يكتب فيه الخبراء والدارسون، وبدأت الجامعات تدخله ضمن المواد التي تقدمها.

القافلة: هل هناك ذكر في تاريخ الادارة عن الادارة الاسلامية في عهد الخلفاء الراشدين والامويين والعباسيين؟

الجعفري: لا شك ان التنظيم جزء من



الاستاذ أحمد صالح الحميد



الدكتور عبدالرحمن الجعفري.



الاستاذ أحمد المنصور.

الادارة، بل هو احد أسسها. وقد وجدت هناك الدواوين والسجلات في ايام الامويين. كما كانت هناك مبادىء أساسية في الاسلام، كمبدأ الشورى والمساواة في المعاملة بين الموظفين. غير ان عملية التنظير، حسب علمي، لم تتبلور كعلم يدرّس، وربما هناك شيء من ذلك. ولا شك ان نوعا من الانضباط والمراقبة كان قائما في العصور الاولى للاسلام.

المنصور: هناك كتاب صدر بعنوان «الادارة في الاسلام» للدكتور ابراهيم ابو سن، وفيه يقول انه كانت هناك قواعد للادارة منذ ظهور الاسلام. فالرسول، ﷺ، كان هو الحاكم وهو القائم بأمور الادارة، وقد سن مبادىء ادارية سار عليها الخلفاء الراشدون والولاة مثل تنظيم جباية الزكاة وتوزيعها، والجزية والخراج. وفي احدى الحروب نزل الرسول، ﷺ، على استشارة أحد الصحابة وغيّر موقعه، وهذا من مبدأ تداول الرأي بين الرئيس والمرؤوسين، الذي تنادي به الادارة الحديثة. كما كان عمر، رضي الله عنه، يتحرى عن عماله، وهذا أيضا نوع من المراقبة الادارية. كذلك زادت الدواوين في العصر الاموي مع اتساع رقعة الدولة وزيادة مواردها، ووجد ما يسمى بنظام الدواوين والجند والرسائل والبريد والخاتم. وفي العصر العباسي ظهر مفهوم الوزراء، وتنظيم القضاء، ووجد من يعنى بالشؤون الاجتماعية وما الى ذلك.

الرميثي: لقد وجدت مفاهيم الادارة في الدولة الاسلامية الاولى، لكنها غير مدوّنة كنظريات متعارف عليها. وفي زمن ليس بالبعيد كان هناك نوع من النظام الاداري في مجتمع الغوص في منطقة الخليج، وكان هناك في القبائل شيخ القبيلة الذي يتولى الادارة يساعده ذوو الرأي والعلم في حل الخلافات والقضاء.

عارف: الادارة أصلا تقوم على مجموعة من الاخلاقيات، وهذه موجودة في الاسلام منذ البداية. وهناك آيات كثيرة تحثّ على العلم والعمل. والمدير في عصرنا الحديث يجب ان يكون على خلق عال. وقد جاء الاسلام بذلك منذ ١٤٠٠ عام حيث قال جل شأنه: ﴿**ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك**﴾ (آل عمران ـ ١٥٩)، ﴿**وجادلهم بالتي هي أحسن**﴾ (النحل ـ ١٢٥)، وغير ذلك كثير في السيرة النبوية العطرة.

الحسيني: ربما يكون أقدم تنظيم اداري هو الجيش والادارات العسكرية. وهناك كتاب عن ذلك وضعه كاتب صيني عسكري يدعى «سون تسو» وقد عثرتُ عليه في جامعة هارفرد. والظاهر ان هذا القائد سبق «كنفوشيوس»، حكيم الصين المعروف. وفيه يتحدث عن تنظيم الجيش والصناعة الحربية ويعود تاريخه الى نحو ٨٠٠ سنة قبل الميلاد.

الحميد: الواقع ان مفهوم الادارة الحديثة لم يتبلور الا بعد الحرب العالمية الثانية، اذ اخذ هذا العلم ينتشر في مختلف البلدان، وبدأت نظرياته تتطور وتتعدل، حسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما يتفق مع الأهداف المرجوة من وجودها.

القافلة: هل للمدير المثالي صفات خاصة؟ وما هي تلك الصفات الواجب توفرها فيه؟ وهل القدرة الادارية موهبة ام هي علم مكتسب؟

الرميثي: لا أعتقد ان هناك مديراً مثاليا، بل هناك مدير فعّال، وهو الذي يحقق الأهداف لمؤسسته. فاذا استطاع تحقيق تلك الاهداف باستخدام الموارد المتاحة له، سواء كانت بشرية أو مادية، فانه يكون قد بلغ مرتبة عليا في ادارته ونجح في عمله. اما وجود صفات مثالية فهذا صعب التحديد.

القافلة: ألا ترون انه يجب ان تكون للمدير ميزات خاصة كالمعرفة بحقل عمله وحسن تجاوبه مع مرؤوسيه وسعة ثقافته الخ؟

الرميثي: هناك مديرون تسلموا مناصب ادارية لمؤسسات لا يعرفون شيئا عن إنتاجها، وكانوا ناجحين في أداء مهمتهم. ومع ذلك فهناك قدرات مكتسبة يمكن ان يصقلها المرء بالتعلم والخبرة.

عــارف : هناك مقاييس للنجاح، ومنها قد نستخلص بعض الصفات. فهناك مثلا دراسة صدرت مؤخرا تبين صفات اصحاب الملايين، وظهر ان ٨٠ في المائة منهم يشتركون في معظم هذه الصفات. ولكن لا نستطيـع الجزم بأن هذه الصفات فقط هي التي جعلتهم كذلك، والا فماذا نقول في الذين يفتقـرون لهذه الصفات ومع ذلك بلغوا هذا المركز من الثروة؟ وفي دراسات اخرى وجد ان نسبة كبيرة من رجـال المـال يتمتعون بصفــات اخلاقية عالية، كالأمانة والاخلاص ومحبة الناس. فهل يا ترى بامكان كل شخص فاضل ان يكون ناجحا ماليا!؟ ولا شك ان هناك صفات للمدير الناجح، ولكن تحديدها عملية احصائية.

وهناك نقطة أخرى مهمة يجب توفرها ليكون المدير ناجحا ألا وهي مدى قبول الموظفين له. فكلما استطاع جذبهم اليه وكسب ثقتهم به زاد نجاحه في مهمته.

الحميد : هناك صفتان يجب ان يتميز بهما المدير الناجح، اولاهما ان يكون على معرفة بمرؤوسيه ولا يغلق بابه دونهم، وثانيتهما ان يدرب واحدا، على الاقل، ممن يرى فيهم القدرة ليحل مكانه أثناء غيابه، او اذا دعت الضرورة الى ذلك. ومما لا شك فيه ان ثقافة المدير الواسعة وحسن معاملته لزملائه وموظفيه، ومعرفة مشكلاتهم وطموحاتهم، تعتبر من الميزات المهمة.

الحسيني : من الممكن ان يكون هناك مدير ناجح وشركته فاشلة، ولكن الشركة الناجحة تضم عادة مجموعة من المديرين الناجحين والموظفين المخلصين الذين يتفانون في خدمتها بأمانة. ولو نظرنا الى الشركات اليابانية مثلا لوجدنا ان الموظفين والاداريين اليابانيين فيها اكثر اخلاصا من الموظفين والاداريين في الشركات الغربية. فالوفاء والاخلاص ميزتان لا بد من توفرهما في المدير او الموظف لنجاح شركته.

عــارف : أرى أن الوفاء والاخلاص في العمل يقابلهما، في الوقت نفسه، توافق الأهداف. فاذا كان هدف المدير ومصالحه تتعارض مع أهداف ومصالح الشركة التي يعمل فيها، فان امكانية النجاح تصبح مهزوزة. فالبائع الجيد لبضاعة ما في شركة ما قد لا يكون كذلك فيما لو حاول ان يبيع بضاعة اخرى او التحق بشركة ثانية. ولذا لا بد من وجود رضى وقناعة لدى المدير في ما يعمل حتى يحقق النجاح لشركته.



الاستاذ ابراهيم الشنطي.

الجعفري: قد يصعب تحديد صفات معينة للمدير المثالي، لكن هناك امورا أساسية يجب توفرها فيه. فمثلا يجب ان تكون لديه «النظرة الشمولية ـ Conceptual Skill»، وان تكون له «قدرة على الاتصال ـ Communication Skill» بمن هم دونه ومن هم أعلى منه، بغية تنفيذ المهام كما ينبغي، وكذلك يجب ان تكون لديــه «المعرفة التقنية- Technical Skill». فهذه القدرات الثلاث: النظرة الشمولية والقدرة على الاتصال والمعرفة التقنية، لا بد من توفرها في المدير حتى يصيب النجاح. كذلك فان نجاح المدير يعتمد على الموقع الذي اختير له، وهل هو حقيقة مناسب له؟ والمعروف ان المدير كلما ارتفع مركزه احتاج الى ان تكون قدراته الشمولية أوسع، لكن المدير على المستوى الأقل يحتاج الى قدرة تقنية اكبر، حيث يكون في ذلك الموقع اكثر قربا من خطوط الانتاج.

المنصور : لقد وضعت الادارة الحديثة عدة معايير يجب توفرها في المدير المثالي. ومنها، علاوة على النظرة الشمولية، المقدرة على الجمع بين العامل الانساني ورفع الانتاج. كذلك يجب ان تكون لديه مهارات فكرية وتنظيمية وفنية. ومن الصفات السلوكية ان يكون المدير قدوة لغيره في أخلاقه، يمتاز بالذكاء لتصريف العمل في حدود الزمن المتاح، ويستطيع الاستفادة من التجارب التي مر بها هو نفسه او غيره، مثقفا ومتمكنا من تطوير ذاته بالاطلاع وواثقا بنفسه.

عــارف : في الادارة، كما في غيرها من الحقول، صفات يكون توفرها اساسيا للنجاح. وكمحاولة لتوضيح ما اذا كانت الادارة موهبة ام علما، لنفترض اننا دربنا شخصاً ما على الغناء وعلمناه شيئا من الموسيقى وأساليب الالقاء والترديد والتنغيم، وهناك آخر لديه الموهبة الذاتية للقيام بهذا العمل وقارنا بينهما. وهنا ليس بمستبعد ان نجد الثاني، اي الشخص الموهوب، اقدر على امتاع السامعين من ذلك الذي حفظ القواعد والاصول عن ظهر قلب. ومما لا شك فيه ان الموهوب اذا ما حالفه شيء من التدريب والصقل والخبرة سيتفوق في مجاله على ذلك الذي جيء به ليقوم بهذا العمل لمجرد القيام به فقط.

القافلة : هل لمستوى تعليم الفرد ودراسته دور في رفع قدرته الادارية ؟

الرميثي : لا أرى لذلك دورا رئيسياً. وليس كل ذي مستوى تعليمي رفيع يكون مديرا ناجحا. لكن ذلك قد يساعده، اكثر ممن هو دونه في التعليم، على فهم واستيعاب مفاهيم الادارة وأصولها.

الحسيني : درجة التعليم بشكل عام لا تخلق من الشخص مديرا ناجحاً، لكن علم الادارة له دور مهم في تطوير المدير، ذلك لأن هذا هو الحقل الذي سيعمل فيه. فعلم الادارة يوفر له الاطلاع على خلاصة كثير من التجارب الادارية التي كانت ستأخذ سنوات طويلة من الخبرة العملية لديه حتى يلم بها. وربما لا يمر ببعضها أو حتى بكثير منها.

الجعفري : يجب ان نحدد مفهوم الادارة وهل هي فقط ادارة الافراد ام استغلال المواد

المتاحة، بشرية كانت او غيرها. فنحن الآن نُعلّم طلاب الادارة على كيفية بناء نظم المحاسبة واستعمال الآلات الحاسبة الالكترونية، وكذلك على اساليب تمويل المشاريع، وطرق الانتاج وتصريفه، فهل هذه علوم ام نراها موهبة؟ وهل يستطيع احد ان يعمل على برمجة آلة حاسبة بمجرد ان لديه الموهبة؟ أم انه يجب ان يكتسب هذه المهارات عن طريق التعليم؟ لذلك يمكن القول بأن الادارة أو القدرة على ادارة الافراد هي موهبة لا بد من تنميتها بالتعليم والتدريب والممارسة. والادارة علم اصبح اليوم مستقلا، يدرّس في المعاهد والجامعات ويتخصص فيه ذوو القدرة على القيام بالأعمال الادارية. وكما ذكرت آنفا فان القدرة الشمولية والقدرة على الاتصال والقدرات التقنية ضرورية للمدير، بعضها يُفطَر عليه المرء وبعضها يكتسب بالتعليم والممارسة.

القافلة : ما هو العمل الرئيسي للادارة؟ وهل ينحصر في اتخاذ القرارات ام يتجاوز الى متابعتها ومراقبة تنفيذها؟

الحميد : ذلك يتوقف على مركز المدير، فكلما كان قريبا من موقع الانتاج كان اقرب الى متابعة التنفيذ، وكلما كان بعيدا انحصر عمله في اصدار القرار. لكن ذلك لا يعني ان المدير العام لا يعرف ما يتم بشأن القرارات التي تم اتخاذها من قبل. فهناك شواهد ونتائج لا بد ان يرى اثرها، وهناك الاتصال الدوري بين المديرين حيث ينقل الواحد منهم للآخر أخبار تطور العمل ومراحله.

الحسيني : ليست هناك قاعدة عامة تطبق على جميع الظروف، فبعض الادارات يكون المدير فيها هو الذي يصدر قرار العمل ويوجه تنفيذه. ومن الادارات ما يكون عملها اصدار القرارات. بينما هناك أخرى يكون عملها تنفيذه، وأخرى مراقبته والاعلام عنه. والقرارات اجمالا يجب ان تتخذ على مستوى مناسب. اذ لا داعي لقرار يمكن ان يتخذ على مستوى معين ان يرفع الى مستوى أعلى. لأن هذا قد يعيق عملية التنفيذ. ولكن على المدير الناجح ان يكون مطّلعاً على مختلف الأعمال في ادارته.

الرميثي : المدير الفعّال هو الذي يتخذ القرار ويتابع تنفيذه ولا يُبقي نفسه خارج إطار العمل في ادارته. وهذا لا يعني ان يشرف على كل صغيرة وكبيرة، حيث ان أمر التنفيذ منوط بشخص آخر أقرب الى موقع العمل، ويفترض ان تكون لديه خبرة تقنية لتنفيذه. وكلما ارتفع مركز المدير كانت متابعته للتنفيذ اقل وقد تصبح نظرية فقط. لكن المتابعة امر اساسي للوقوف على تنفيذ القرار.

عارف : عادة لا يُتّخذ القرار الا بعد دراسة وافية لأسباب اتخاذه ونتائجه كذلك، اي ان هناك هدفا. والشيء الطبيعي هو ان يتابع المدير تنفيذ القرار ليرى ما تم بشأنه، وهل بلغ الهدف الذي اتُّخذ من أجله. والمعروف ان القانون الناجح، أو القرار الناجح الصادر عن سلطة ما، يجب أن يلاقي القبول، فاذا لم يلاق القبول المطلوب فيجب ان يُعاد النظر فيه. فلو فرضنا ان الادارة العليا لمؤسسة ما أصدرت قرارا بجعل اجازات الموظفين فيها مرة كل خمس سنوات، فهل يعني هذا ان الادارة قد قامت بمهمتها وكفى، أم أن من واجبها متابعة إمكانية تنفيذ مثل هذا القرار أيضا؟ لا شك ان أمر المتابعة عملية واجبة وتدخل ضمن مهام الادارة، على الأقل، لمعرفة مدى نجاح أو فعالية القرار.

الجعفري : هذا يقودنا الى تعيين المركز الاداري الذي يجب ان يصدر القرار عنه، وحسب خطورة القرار تكون اهمية ذلك المركز. ولذا يجب ان تتخذ القرارات في الموقع الذي تتوفر فيه المعلومات بأقصى حدّ ممكن. وعلى الادارة أن تدرس الحلول المطروحة، وغالبا ما يكون هناك أكثر من حل او أسلوب حل لكل مشكلة، واتخاذ اقلها تكلفة واكثرها قبولا يكون دائما هو المفضل. وحتى نضمن القبول للقرار يجب ان تكون هناك مشاركة في اتخاذه. فقد اظهرت الدراسات على أن المشاركة والمشورة في اتخاذ القرار؛ تضمن قبوله او على الأقل عدم معارضته، حيث اننا نكون، أثناء المشورة، قد عرفنا مختلف وجهات النظر وحاولنا، عند اصدار القرار، التقريب بينها جميعا.

الحميد : كذلك يجب ان تكون الادارة مرنة. فاذا ما صادف واتخذت قرارا ما، وظهر لها فيما بعد انه لا يتفق مع ما تسعى اليه من الرضى والقبول، فلا بأس ان تعيد النظر فيه، وتجري التعديل اللازم عليه.

المنصور : إن التخطيط والتنظيم وتحقيق الأهداف والرقابة هي من صميم أعمال الادارة، وليس اتخاذ القرارات هو هدفها وغاية وجودها، وانما هو وسيلة، وأحد أنشطتها. والادارة طبعا ذات مستويات: العليا والوسطى والتنفيذية. فاذا ما وضعت الادارة العليا خططا مرسومة، قامت الادارة الوسطى بالتنسيق مع الادارة التنفيذية التي تضطلع بمهمة تنفيذ القرار. لكن اذا كان القرار ذا خطورة وله تأثير على سياسة المؤسسة فانه يكون من صلاحية الادارة العليا فيها وعليها تقع عملية متابعة تنفيذه ومراقبته.

القافلة : هناك في علم الادارة ما يسمى «الادارة بالأهداف»، فما هو هذا النوع من الادارة؟ وهل هناك ادارة بغير اهداف وكيف يكون ذلك؟

المنصور : أولا لا توجد ادارة بدون أهداف ولكن «الادارة بالأهداف» تسمية جديدة لأسلوب حديث يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وهذا يتطلب في العاملين المشاركين في اتخاذ القرار مستوى علمياً معيناً يساعدهم على فهم وادراك أهداف المؤسسة وغاياتها.

الجعفري : في أوائل الخمسينات نشر الاستاذ «بيتر دركرز» كتاباً حول تطبيق الادارة، وتحدث فيه عن هذا الاسلوب الحديث. والاستاذ «دركرز» من المعروفين في هذا المجال في عصرنا الحاضر، وهو يصر، في هذا الاسلوب، على ضرورة مشاركة الرئيس والمرؤوس، أولا لدراسة وتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والوقت اللازم لها، وثانيا اتخاذ القرار المناسب، وثالثا تقويم ما تم عمله وتنفيذه.

عـارف : المعروف عن رواد علم الادارة ومنهم «تيلر» و «فايول» انهما كانا مهندسين . والمهندس بحكم دراسته وعمله، شخص منظم التفكير والعمل. لذا حاولا في تنظيم علم الادارة وضـــع أسس له، كدراسة الزمن والحركة وناتج العمل وهكذا. ولنأخذ مثلا الطيار المحترف، فهو علاوة على خبرته الطويلة تجده لا يتوانى عن مراجعة قائمة طويلة من المهام التي يجب ان يتأكد منها قبل ان يطير بطائرته. وهذه القائمة هي من اجل تنظيم العمل لبلوغ الهدف، ألا وهو وصول الطائرة سالمة، بمشيئة الله، الى المكان المحدد لها. وعلى هذا الأساس يجب ان يكون هناك هدف وافق عليه الطرفان ـ المدير والمنفذ ـ واقتنعا به. وأسلوب العمل هذا، كما نرى، متبع حتى قبل ظهور التسمية الجديدة «الادارة بالأهداف».



تقدم ارامكو لموظفيها العديد من الدورات التدريبية المتنوعة، ومنها هذه الدورة الخاصة باسلوب ادارة المقاولات.

الرميثي : يركز «دركرز» في اسلوب «الادارة بالأهداف» على ضرورة تحديد الاهداف أولاً ثم دراسة المعوقات التي قد تحول دون بلوغها. وقد تكون هناك ادارة بدون أهداف، وفي هذه الحالة لا نستطيع تحديد نتائجها حيث انها ادارة غير هادفة.

الجعفري : «الادارة بالأهداف» وُجدت في الواقع لتحلّ محل «الادارة بالاشراف والضبط». ويمكن أن تحدد الادارة الأهداف التي ترمي اليها، وتطلب من المسؤول ان ينفذها. لكن «الادارة بالأهداف» جاءت لتقول بضرورة ان تشترك الادارة وهيئة التنفيذ في اتخاذ القرار، ثم مراجعة عملية التنفيذ وتقويم النتائج. وقد تختلف طريقة تطبيق هذا الاسلوب من مؤسسة الى أخرى. فمثلا قد ترى الادارة العليا لمؤسسة ما ضرورة تخفيض النفقات بمعدل خمسة في المائة، وهنا تتطلب «الادارة بالأهداف» ضرورة استشارة مختلف الأقسام بالمؤسسة كالصيانة والمشتريات والترفيه والانتاج الخ، للمشاركة في اتخاذ القرار المناسب، وتحديد النسبة المقترحة، ليتمكن المسؤولون عن التنفيذ من تطبيقها.

الحميـد : هناك أنواع من الادارات يمكن ان تتحـدد الأهـداف لـها، كإدارات الـمشاريع الهندسية، حيث يمكن ان يجتمع المدير والمنفذ لاتخاذ القرار، وتحديد الزمن، وتقويم النتائج. وهناك ادارات ربما يصعب تحديد أهدافها، والزمن اللازم لـها، وحتى تقويـم نتائجها، كادارات العلاقات مثلا، على اختلاف تسمياتها.

الحسيني : من ضمن أغراض الادارة بالأهداف توثيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وضرورة إيضاح الأهداف، التي ترمي اليها الادارة، للقائمين على عملية التنفيذ لكي تأتي النتائج منسجمة مع القرارات.

القافلة : ما هي الأسس التي تقوم عليها «الادارة العلمية»؟ ولماذا يوجه لها الانتقاد مع انها ترفع الطاقة الانتاجية؟

المنصور: تقوم «الادارة العلمية» على أساس الفصل بين التخطيط والتنفيذ، واستخدام طرق علمية لقياس الحركة والزمن. وتهدف الى زيادة الطاقة الانتاجية الى اقصى حد ممكن، لدرجة انها تفضل ذوي اللياقة البدنية ليكونوا أقدر وأكثر تحملا، كما انها تضع الحوافز المادية لهم من اجل زيادة انتاجهم. اما الانتقاد الموجّه اليها فهو بسبب إغفالها للجانب الانساني، وتركيزها على العمل والانتاجية فقط.

الرميثي : لقد ظهرت هذه الادارة في فترة من الزمن كانت زيادة الانتاج فيها ضرورية، وفي مختلف الحقول. وهي طريقة لها فوائدها على المدى القصير، لكنها لا تصلح على المدى الطويل لأنها أهملت الجانب الانساني.

الجعفري : إن الأسس التي تقوم عليها الادارة العلمية هي تحسين انتاجية العمال من خلال وضع معايير معينة لكل وظيفة، وبأفضل وسيلة، واختيار الرجل المناسب. فقام «فردريك تيلر» بدراستها على عمال احد مصانع الصلب في الولايات المتحدة الامريكية، واتبع فيها اسلوب قياس الحركة والزمن. والواقع ان الانتقاد الأول الذي وجه اليها كان من قبل نقابات العمال وبعض المثقفين، لأنها، في نظرهم، تعامل الانسان كما لو كان آلة. ومع ذلك فلا يزال اسلوب قياس الحركة والزمن قائما حتى اليوم في كثير من المصانع. انك لا تشاهد احدا يمسك بساعة التوقيت في المصنع، لكن العمليات والحركات

محسوبة. فالعامل يقوم بمهمة واحدة تستغرق فترة زمنية محددة، وبطريقة معينة، وهذه بعض وظائف المهندس الصناعي، هذا من نتاج الادارة العلمية. لقد استبدلت الادارة العلمية الفوضى بنظام وقوانين محدّدة في المصانع، وبالطبع فان بعض الأعمال الروتينية التي يقوم بها العمال مملة، وهذه من سيئات هذا النظام، ولكن له حسنات كثيرة ايضا.

عـارف: من خصائص الادارة العلمية الابتعاد عن التخمين والحدس، لما قد ينتج من الخطأ. علما بأن الحدس الصادق من صفات المدير الناجح. لكن الصناعة الحديثة لها مقاييس اذ ان كل شيء فيها محسوب بمقدار وذو قيمة مادية. فمثلا هناك فترة زمنية محددة يجب ان يبلغ المتدرب، على عمل ما، في ختامها درجة محددة من الكفاءة. هذه الفترة الزمنية لم تحدد اعتباطا ولم تقم على التخمين والحدس وانما على مقاييس علمية دقيقة. ويمكن القول بأن جميع المتدربين يمكنهم ان يبلغوا هذه الدرجة، ذات يوم، لكن بعضهم يستغرق ضعف أو ربما أضعاف الفترة الزمنية المحددة. وفي هذه الحال لا يشكل هؤلاء المتدربون عملية مربحة للمؤسسة التي تدفع نفقات تدريبهم، اذ بتكاليف تدريب الواحد منهم يمكنها ان تدرب اثنين او ثلاثة. وهذا لا شك مقياس علمي تأخذ به الادارة الحديثة.

القافلة: ترى ماذا ينتج لو جرى تطبيق أسلوب الادارة العلمية في الدول النامية؟

المنصور: الفرد في البلدان النامية لا يبدي اهتماما كبيرا بالعمل وزيادة الانتاج، وكذلك الادارة لا تهتم بتطوير الافراد وحثّهم على رفع الانتاج. هذا هو المعروف عن الحال في البلدان النامية أو، على الأقل، هذا ما يقال او يشاع. ولهذا فهي تحتاج الى فترة زمنية طويلة حتى تصل الى ما وصلته البلدان المتقدمة الآن. كذلك عدم الاهتمام بالوقت وبالأساليب الحديثة المتطورة، حيث لا يزال كثير من البلدان النامية يستعمل الادوات الحاسبة الخشبية البدائية بينما وصل العالم الى تقنيات الكمبيوتر المعقدة. ومن الدول النامية من لم تبدأ، حتى الآن، في المكننة الحديثة باستخدام أجهزة الكمبيوتر، ولم تطبق بعناية نظام الحوافز، ولم تأخذ بأساليب تدريب العاملين.

عـارف: الحافز، عقاباً كان أو ثواباً، له أثر كبير في النفس البشرية، لكنه يختلف من شخص الى آخر. ومقدار الفائدة المتوخاة تختلف باختلاف الأسلوب. الموظف او العامل في المصنع والمطالب بزيادة الانتاج، قد يكون الحافز بالنسبة له زيادة الأجر او الترقية ـ الحافز هنا مادّي وملموس. ولكن لو فرضنا اننا نحتاج لمبلغ من المال لاقامة متنزه في مكان ما في المدينة... فما هو الحافز لأحد الأثرياء كي يتبرع لهذا المشروع؟ اذا كنا نحن بحاجة للمال وهو بحاجة لانتشار سمعته الطيبة، فقد يوافق على اقامة المتنزه، ويتحمل تكاليفه، اذا ما عرضنا عليه ان يحمل المتنزه اسمه. اذن الدافع أو الحافز هنا مختلف تماماً عن الحالة الاولى، فالحافز في الحالة الثانية كان معنويا، ولم تكن المادة هي الهدف، بل العكس صحيح اذ كانت التكلفة مادية.

الرميثي: أساليب الادارة العلمية كثيرة علاوة على الجزرة والعصا. والمدير الناجح هو الذي يطور في أساليبه ويأخذ بالصالح المستحدث، ولا يبقى كما كان الحال قبل عشرات السنين.

الجعفري: ان تطوير الأساليب أمر في غاية الأهمية لبلوغ أهداف التنمية، والأخذ بأسباب الادارة العلمية الحديثة لا شك يساعد في العملية. خذ مثلا نظام الحجز في الخطوط السعودية، ونظام قطع التذاكر.. كل ذلك لا شك محسوب بطريقة علمية وبقياس الحركة والزمن. فالأمور، وخاصة في المؤسسات الكبيرة لا يمكن ان تترك متداخلة بدون انضباط، فان زاد عدد الركاب ولم يكن هناك من يخدمهم، حدث تذمر، وتعطل العمل. وان زاد عدد الموظفين بدون عمل زادت التكلفة. وقس على ذلك في الشركات الاخرى واعمال الانشاء. والمشكلة، كما يبدو، ليست في القطاع الصناعي حيث تُستورد المعدات والأساليب التقنية معها، وهي بطبيعة الحال متوافقة، لكنها موجودة في القطاع العام، حيث تكون الوظائف عامة او غير مقننة ومدروسة. وهنا تبرز أهمية علم الادارة، ويصبح وضع وتحديد القواعد والأساليب ضروريا لتحسين سير العمل، وللتقليل من التكاليف.

عـارف: الادارة العلمية تضع المقاييس المثلى للانتاج لانها تأتي نتيجة دراسة متأنية دقيقة، لكن العملية قد لا تتم كما يُقدّر لها لتداخل العلاقات الاجتماعية. فنظام الحجز وقطع التذاكر وضع حسب متوسط عدد الاسئلة التي يسألها الراكب، وطول الأجوبة التي يتلقاها، والمدة الزمنية اللازمة لذلك. لكن العلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد القائمة او المتبعة في بيئة ما، ربما تحوّل ـ في بعض الحالات ـ دون اتمام ذلك. وهي أمور لا دخل فيها للموظف الذي يسير حسب أسلوب الادارة العلمية.

القافلة: المركزية واللامركزية في الادارة، أيهما أفضل للمؤسسات والمشاريع الحكومية العامة، والمؤسسات والمشاريع الخاصة؟ وما هي ميزات كل منهما، وحسناتها ومساوئها؟

الحسيني: يستحسن ان تكون المركزية في الشؤون التي تشمل جميع افراد المؤسسة ومرافقها.. كالميزانية، والشؤون المالية، وشؤون الموظفين. أما بالنسبة لادارة الأعمال وتنفيذها، فاللامركزية أفضل لأن هناك الكثير من الحالات التي يحتاج انجازها للسرعة.

المنصور: المركزية هي تجميع صلاحية اتخاذ القرارات لتكون بيد شخص واحد أو أشخاص معينين. واللامركزية تكون في تفويض صلاحية اتخاذ القرارات على نطاق أوسع. وفي الوقت الذي يوجد فيه لكل منهما حسنات ومساوىء هناك بعض الأعمال التي تتطلب ان تكون ادارتها في واحدة منهما فقط، غير ان الأفضل هو الجمع بينهما دونما تعارض. فالقرار ذو الطابع المؤثر على سائر المؤسسة يستحسن ان يصدر عن ادارة مركزية، أما اذا كان القرار يتطلب السرعة او ان هناك بعدا جغرافيا بين مناطق المؤسسة فيفضل الأسلوب اللامركزي، حتى لا يكون هناك تأخير في عملية التنفيذ. كذلك تتوقف اللامركزية على كفاءة المشرفين على العمل ومدى ثقة الادارة العليا بهم. ومن مزاياها انها تُوجد جيلا اداريا جديداً، وتخفف من عبء المسؤولية وضغط العمل على الادارة العليا، وتوفر لها الوقت



من المواضيع التي يدرسها طلاب كلية الادارة الصناعية بجامعة البترول والمعادن موضوع ادارة المخازن، وفي هذا الفصل يبدو الدكتور عباس زعتري يحاضر عن الاساليب الحديثة في ادارتها.

الكافي للتخطيط العام للمؤسسة. ومن عيوب اللامركزية انها قد تخلق فجوة بين الادارات في المؤسسة الواحدة، وربما توجد تكرارا او ازدواجا في القرارات وعدم التنسيق بينها، وقد تزيد في التكاليف، وهذا عامل مهم في المؤسسات الساعية الى الربح في القطاع الخاص، كذلك يتطلب الأمر إيجاد هيئة رقابة تتابع عمل مختلف الادارات ومدى تطبيقها للسياسة العليا للمؤسسة، وربما تؤدي الى إضعاف السلطة التي بيد الادارة العليا لكنها في الوقت ذاته تخلق قياديين جدداً.

الحميد: ربما كانت ارامكو لدى نشأتها الأولى تتبع الأسلوب المركزي، لكنها في الخمسينات اتّبعت الاسلوب اللامركزي نظراً لاتساع الرقعة الجغرافية التي تعمل فيها. غير انها عادت في أواخر الستينات الى الأسلوب المركزي حيث كانت الأعمال قد تأسست واستقرت. وفي السبعينات، عندما اتسع نطاق اعمالها وتشعّب، رجعت ـ نوعاً ما ـ الى اللامركزية. وها هي اليوم تأخذ بالأسلوبين معاً وفقاً لمصالحها ولما تقتضيه حال مشاريعها وأعمالها. وهكذا نرى انه من الممكن ان تتحول المؤسسة من والى المركزية واللامركزية حسب ظروفها، أي انه لا يُفْترض في المؤسسة اذا اتبعت أسلوباً ما أن تظلّ متمسكة به. بل على الادارة العليا، التي تشرف على عملية التخطيط العام للمؤسسة، ان تتطور وفقا للمصلحة وتبعاً للمفاهيم الادارية الحديثة المناسبة.

الجعفري: إن الاختيار بين النظامين يجب ان يكون حسب أفضلية الواحد منهما لتحقيق الأهداف. والأفضل ان تكون القرارات الاستراتيجية بيد الادارة المركزية، أما الأمور الأخرى فلا بأس ان تكون بيد ادارات فرعية، على ان يكون هناك تناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات حتى يستطيع المدير التصرف، وإلا فسيضطر الى الرجوع للادارة المركزية.

عـارف: المركزية في الادارة هي الأساس. فالعادة ان تتخذ الادارة المركزية القرار، وتوكل مهمة تنفيذه لمن تثق في قدرته. وهذا بدوره يصبح مديراً لامركزياً يتخذ القرارات المناسبة لتنفيذ القرار الصادر اليه وانجاز المهمة. شؤون الموظفين، مثلا، يجب ان تكون مركزية حتى لا يكون هناك تفاوُت في الرواتب والترقيات بين ادارة وأخرى. فلا يترقى موظف كفاءته كذا وكذا ويعمل في دائرة ما، في حين ان غيره في موقع آخر من الادارة نفسها لديه ذات الكفاءة ولا يزال دونه مرتبة. وهناك نقطة مهمة يجب اخذها في الاعتبار، في الوقت الحاضر، وهي توفر الآلات الحديثة، مثل الكمبيوتر، فقد أوجدت ارتباطا أكثر بين الأصل والفروع. فبضغطة زر في مركز الادارة العليا في جدة يمكنك معرفة حال احد الفروع في الظهران مثلا، او حتى في كراتشي. وعليه يمكن ان يكون اتخاذ القرار مركزيـا، ويكون تنفيـذه لا مركزيـا. وقـد يفرض الوضع الاقتصاديّ للمؤسسة اتباع الأسلوب الاداري الأصلح لها. وهناك نظرية حديثه تُتّبَع لتعديل وضع المؤسسة من الخسارة الى الربح، وتقول بضرورة سحب الصلاحيات المالية وحصرها بيد الادارة المركزية فقط. وهذه العملية، لا شك، تقلص عملية الصرف او الانفاق.

القافلة: يوجد في المؤسسات الكبيرة ادارات خاصة يبدأ اسمها بكلمة العلاقات، مثـل: العلاقات الصناعية، العلاقات العامة، العلاقات بالموظفين ..الخ. ما هـو مـدى ضرورة وجود مثل هذه الادارات بالنسبة للادارة العامة للمؤسسة؟

عـارف: الغاية منها تنظيم العمل على المستوى العـام للمؤسسة، واطـلاع الرأي العام على

أعمالها، وغير ذلك كثير. فمثلا من ناحية العلاقات بالموظفين، تقوم بتوحيد طريقة التعامل والمقاييس والمعايير لمختلف الوظائف والأعمال والانتاج، وكذلك توفير المعلومات اللازمة للادارة العليا، لاتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة.

الحميد: ضرورة وجود هذه الادارات يتوقف على حجم المؤسسة، وعدد العاملين فيها، وتنوع جنسياتهم. في الشركات الصغيرة او في الاعمال الخاصة، قد يقوم بالعمل شخص واحد او حتى صاحب العمل. لكن الامر بالنسبة للشركات الكبيرة، كأرامكو مثلا، فهو مختلف.

الجعفري: الشركات، وخاصة الكبيرة، لا تعيش بمعزل عما حولها في المجتمع. وحتى تنسجم مع محيطها لا بد من ان تشارك فيه. فالعلاقات العامة مثلا تقوم بتعريف المواطن واطلاعه على الاعمال التي تقوم بها المؤسسة او الشركة في منطقته وبيئته. فشركة ارامكو تقوم بمهمة البحث عن الزيت وانتاجه، وهي بهذا العمل توفر الكثير من الفوائد للمجتمع الذي تعيش فيه. وعليها يمكن ان نقيس الخطوط الجوية السعودية، وجامعة البترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل، والمستشفيات، وسائر المؤسسات الأخرى العامة والخاصة، هذا بالنسبة للعلاقات العامة او الخارجية. أما بالنسبة للعلاقات الداخلية أي الخاصة بالمؤسسة، من ادارات وموظفين، فكلما كبرت المؤسسة زادت حاجتها الى مثل هذه الادارات. وتخصيص ادارة لكل نوع من العمل يساعد على انجازه بطريقة أفضل، ويخفف من العبء على الادارة العليا من ناحية، ويوفر لها الكثير من المعلومات التي تحتاجها. وقد تنفق المؤسسة بعض المال كتبرعات للجمعيات الخيرية في المجتمع، وهذا عمل انساني طيب تنال عليه المؤسسة شكر المجتمع وتقديره.

الرميثي: بالاضافة الى ما سبق نقول ان إيجاد مثل هذه الادارات كان نتيجة لعلم الادارة الحديث، حتى ان بعض المؤسسات يضع تسميات اخرى مثل ادارة الموارد البشرية لما لذلك من الأهمية. كما ان التبرعات التي تقدمها للمجتمع تعبر عن تقديرها له في الوقت الذي تستثمر فيه اموالها.

المنصور: ادارة العلاقات العامة في المؤسسة الكبيرة توفر جوا من الانسجام بين الموظفين، بعضهم البعض من ناحية، وبينهم وبين الادارة العليا للمؤسسة. وايضا تحقق التعاون والقبول بين العاملين في المؤسسة وبين البيئة الخارجية من جمهور المستهلكين والمستفيدين. ومهمة ادارة العلاقات استشارية ذات طابع تنسيقي تستخدم وسائل الاتصال والاعلام، لخلق الروابط المتينة بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه.

القافلة: هل تأخذ أرامكو بأساليب الادارة الحديثة وتطبيقها؟ وهل تفعل الخطوط الجوية السعودية كذلك؟

الحميد: من ناحية أرامكو، نعم. ونحن نتعامل مع الجامعات وكليات ومعاهد الادارة داخل المملكة وخارجها. ولدينا برنامج مع عدد من شركات الزيت، حيث ان عملها مشابه لعمل ارامكو. كذلك نقيم العديد من الدورات والندوات الادارية على مختلف مستوياتها، اذ ان منها ما يتعلق بالادارة التنفيذية العليا، ومنها ما هو خاص بالادارة الوسطى، ومنها ما هو لرؤساء الوحدات والفروع الذين لهم اتصال مباشر بالموظفين العاديين أو الفنيين. وقد تستضيف ارامكو فنيين في تعليم الادارة ليشاركوا في الدورات الدراسية التي تعقدها للاداريين فيها. ولا بد ان يلتحق المسؤول الاداري، في ارامكو، بدورة او اكثر للتدرب على الادارة.

المنصور: لا شك ان ارامكو أفادت كثيرين في مجال الادارة، حيث ان هناك عددا من أصحاب الأعمال الناجحين الذين عملوا سابقا في ارامكو وأفادوا من نظامها وأسلوبها.

عارف: لقد أخذت الخطوط السعودية باستخدام الأسس الحديثة في الادارة، فأنشأت ادارات خاصة بكل نوع من العمل، كما أقامت مراكز تدريب يتلقى الملتحقون بها، علاوة على الأعمال الفنيّة، دورات في العلاقات الانسانية، وخاصة الذين لهم اتصال مباشر بالجمهور. كما اننا اخذنا بأساليب التقنية الحديثة لمواكبة التقدم الذي وصلته اعمال المواصلات والاتصالات. فنحن لا نستطيع ان نتأخر عن ذلك اذا كنا نريد مواكبة أساليب الادارة الحديثة. فقد كان عدد الموظفين في الخطوط السعودية عام ١٩٧٣م نحو اربعة آلاف موظف، بينما يعمل فيها حاليا حوالي خمسة وعشرين ألفاً. ومثل هذا العدد لا بدّ له من تنظيم إداري حديث وعلى مستوى عال، حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في تقديم خدماتها على مستوى جيد ومقبول.

القافلة: ما هي الاهداف العامة للادارة في المصالح الحكومية العامة وفي المؤسسات الخاصة، وما هو الفرق بين الادارة العامة والادارة الصناعية؟

المنصور: هدف المصالح الحكومية هو تقديم افضل الخدمات للمواطنين بالكم والنوع والسرعة الممكنة. وهذا العمل طبعا لا يقصد منه الربح ولا يدخل في منافسة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف أنشأت الدولة الوزارات، والادارات الحكومية المتنوعة، والمؤسسات ذات المجالس الادارية المستقلة. كذلك أنشأت اجهزة تطويرية، مثل معاهد الادارة واللجنة العليا للاصلاح الاداري، وغير ذلك كثير. وبالنسبة لمعهد الادارة، فانه يقدم برامج تدريبية لموظفي الحكومة لمن هم على رأس العمل. وتتناسب البرامج التي يلتحقون بها مع اختصاص العمل الذي يؤدونه. فهناك التدريب قبل الخدمة، الذي يقوم على عدة مستويات، وحسب المستوى العلمي للدارس. ومنها برامج اعدادية على مستوى حملة الشهادة المتوسطة، كبرامج النسخ الاعدادي وادخال البيانات، واخرى لحملة الشهادة الثانوية لادارة الشؤون المالية، والمستشفيات، وشؤون الموظفين، والحاسب الآلي، والمواد، وغيرها. كذلك هناك برامج لحملة البكالوريوس ومدتها سنتان، كبرامج الانظمة، والاستشاريين القانونيين، والرقابة المالية، والمحاسبة. كما يقدم المعهد الاستشارة لأي ادارة حكومية تواجه مشكلة ادارية وتريد حلاً لها.

الجعفري: الادارة الناجحة هي التي تقوم بتقديم خدمات او انتاج سلع باقل تكلفة ممكنة. شريطة ان يكون الافراد، العاملون

فيها، راضين عن اعمالهم، وكذلك ارضاء المستهلكين، الذين يتلقون الخدمات من المصالح العامة، او يشترون السلع من المؤسسات الخاصة، مع توفير نسبة معينة من الفائدة للمؤسسات الخاصة.

اما من حيث الفرق بين الادارة العامة والصناعية، فاننا نجد ان الادارة الصناعية قد بدأت في المنجم او المصنع. اي انها بدأت بالهندسة الصناعية، ثم تحولت الى ادارة علمية، ثم أُدخلت عليها علوم الاجتماع والنفس، ثم تطورت الى الادارة الحديثة التي تشمل النوعين. اما الادارة العامة، وغالبا ما تكون في المصالح والمؤسسات الحكومية، فلا يطلب منها، في آخر السنة، تقديم حساب للارباح والخسائر والمصادر والموارد، وان كانت تخضع في بعض الحالات للرقابة العامة. غير انه مؤخرا قد اخذت الادارة العامة ببعض اساليب الادارة العلمية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بادارة الافراد والنظريات الادارية.

القافلة: هل هناك تنسيق او اتصال بين معاهد الادارة بالمملكة والكليات او المعاهد الادارية خارجها؟

المنصور: عقدنا، مؤخرا، ندوة، شارك فيها عدد من ذوي الاختصاص في الادارة من المملكة والبلاد العربية، وحضرها فريق من المنظمة العربية للعلوم الادارية. ويتدرب في المعهد اداريون من دول الخليج واليمن والسودان والمغرب والاردن. كما ان المعهد قدم استشارات تنظيمية في خارج المملكة، منها تنظيم اداري لجامعة الدول العربية، ومنظمة العالم الاسلامي. كما وضع خطة تنظيمية لمعاهد الادارة في اليمن وقطر، وكذلك شارك في التنظيم الاداري والمالي لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

الجعفري: هناك تعاون من حيث المشاركة في الدورات التدريبية وتبادل المعلومات، وقد قامت كلية الادارة الصناعية، بجامعة البترول والمعادن، في هذه السنة بتقديم احدى عشرة دورة تدريبية في الادارة للقطاع الخاص. وقد شملت فروعاً مختلفة في الادارة، مثـل الادارة الوسطى، ادارة المشاريع، ادارة المخزون وغيرها.

القافلة: ما هو مركز الفرد العامل في المؤسسة، هل يعتبر من الموجودات الثابتة ام انه يدخل في نطاق عمليات تكاليف الانتاج؟

الرميثي: يشكل الفرد، او العنصر البشري، عاملا مهما في نجاح المؤسسة، كما يتوقف نجاح المؤسسة كذلك على قدرة الادارة العامة للمؤسسة على الاستفادة من الفرد الفائدة المناسبة. ومع ذلك فالفرد ايضا يدخل في تكاليف الانتاج حيث انه يتقاضى اجرا لقاء عمـله في المؤسسة.

الحسيني: الفرد في المؤسسة هو الاصل، وعملية تطويره وتدريبه تزيد في قيمته وفائدته للمؤسسة التي يعمل فيها. فاذا كانت لديه الكفاءة وكان امينا ومخلصا فانه يعتبر من الموجودات الثابتة في الشركة، اما اذا كان غير ذلك فهو لا شك عبء عليها. ونجاح المؤسسة غالبا ما ينتج عن قدرة العاملين فيها، من اداريين وفنيين وغيرهم، واخلاصهم لها.

المنصور: العنصر البشري، من ناحيـة اقتصادية، هو مورد مهم للمؤسسة مثل الموارد الاقتصادية الاخرى. وفي الادارة العلمية التقليدية، حيث ينظرون فقط الى الانتاج، فان الفرد يعتبر اداة انتاج يُحفز اقتصاديا لزيادة انتاجه، لذلك يتم اختيار الفرد القوي المنتج. اما الادارة الحديثة، والمدارس السلوكية، والعلاقات الانسانية، فتعتبر العنصر البشري عنصرا منتجا يجب ارضاؤه في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة، لذلك فهو من الدعامات الاساسية لنجاحها.

عارف: في نظام المحاسبة في المؤسسات توجد خانة تسجل فيها الموجودات الثابتة، واخرى للنفقات، وهكذا. فالسيارة مثلا توضع في خانة الموجودات الثابتة، وما تنفقه المؤسسة عليها يكون في خانة النفقات او المصروفات. اذا قلنا ان الفرد من الموجودات الثابتة، فاين نضع ما تنفقه المؤسسة على تدريبه وتطوير كفاءته؟ هل مع النفقات ام الموجودات؟ فنحن نعلم ان هناك من المؤسسات ما تربط بين مدة التدريب ومدة الخدمة التي يجب ان يقضيها الموظف فيها. فاذا ما اراد ذلك الموظف ترك المؤسسة قبل ان يتم المدة المتفق عليها، طالبته بدفع جزء من نفقات التدريب التي صرفتها عليه. وهذا يقودنا الى القول بأن تدريب الموظف وتأهيله من الموجودات، وبهذا يجب تعويضها اذا ما فقدت. اما من حيث الأجر الذي يدفع للموظف، فيجب اعتباره في خانة المصروفات وتكاليف الانتاج.



عدد من طلاب معهد الادارة العامة في الدمام قبيل تقديمهم الاختبار النهائي للسنة الدراسية ١٤٠٥ ـ ١٤٠٦هـ في قاعة المحاضرات بالمعهد.

الجعفري: هناك اليوم في بعض حسابات المؤسسات خانة حديثة بعنوان: حساب الموارد البشرية. ويسجل فيها ما تنفقه المؤسسة على تدريب موظفيها وتأهيلهم. وهذا امر جيد اذا ما نظرنا اليه من جانب اهمية العنصر البشري للمؤسسة. ويجب ان لا ننظر اليه نظرة مساواة مع الاجهزة والمعدات الاخرى في المؤسسة اذ في تلك النظرة تجاهل للعنصر البشري، الذي يدير تلك المعدات، وانقاص لقيمته.

القافلة: الغالبية العظمى من المديرين من الرجال، فهل تعتقدون ان المرأة يمكن ان تكون مديرة ناجحة كذلك؟

الرميثي: نعم، من الممكن. لكن ذلك يتوقف على قبول المجتمع بها، وكذلك قبول الموظفين الذين ترأسهم. ويدخل في هذا المجال كثير من العادات والتقاليد القائمة في ذلك البلد. لكننا نجد ايضا، وفي بيئتنا هنا، ان مديرات مدارس البنات من النساء. وقد تتساوى نسبة نجاحهن في ذلك بنسبة الرجال في مدارس الاولاد. والمرأة هي ربة بيت، وهي المديرة له، وكثيرا ما تتوقف سعادة اسرتها، وربما نجاح زوجها في عمله، على حسن تدبيرها وادارتها لشؤون بيتها. كذلك يتوقف الامر على نوع العمل الذي ستقوم المرأة على ادارته. فهي لا تصلح لكل الاعمال، كما ان الرجل لا يصلح لكل الاعمال ايضا، كتعبير عام مطلق. فلكل من الجنسين مجالاته الخاصة به التي ربما يتفوق فيها على غيره.

الحسيني: المرأة العربية ليست اقل كفاءة ومقدرة من المرأة الغربية، بل ربما تكون أقدر منها. والمرأة تشكل نصف المجتمع، ويمكن الاستفادة من قدرتها الادارية في الكثير من المجالات.

عارف: لقد نجحت المرأة كمديرة في عدة دول وبلغت مراتب عليا فيها، كوزيرة او رئيسة للوزراء، ونحن نشاهد ذلك الآن، وهذا دليل على انها يمكن ان تكون مديرة ناجحة. ولكن لا تزال هناك مجالات يصعب ان تعمل فيها كمديرة وتكون ناجحة. فمثلا هناك من الجيوش الغربية ما يسمح فيه للمرأة بأن تحتل مراكز مرموقة فيها، وربما كضابط مسؤول عن سرية او كتيبة. لكن قوانين تلك الجيوش تمنع اشتراك المرأة الفعلي في المعارك. وهي، في هذه الحال، ستبقى بعيدة عن الموقع وعن الافراد الذين يُفترض أن تكون مسؤولة عن ادارتهم. كذلك نعود الى القول بضرورة قبولها على رأس العمل، فاذا لم تكن مقبولة، فاننا سنجد من يضع العراقيل امامها ليحُول دون نجاحها، او ليؤدي الى تخليها عن ذلك المركز. ومع ذلك لا يجوز القول بأن المرأة مديرة غير ناجحة، لان هناك امثلة عديدة اثبتت نجاحها. لكن قبولها، وكذلك قبول اي مدير من الرجال، هو اساس نجاحها او نجاحه في المهمة الموكولة الى اي منهما.

المنصور: لقد اثبتت المرأة، في مجال ادارة المدارس والكليات، نجاحها هنا في المملكة، على الرغم من قصر المدة التي تسلمت فيها هذه المراكز. وقد اخذت الآن تدخل نطاق الاعمال الصحية وتبدي فيه نجاحا ملحوظا.

القافلة: الا يخشى ان يؤدي قيام المرأة باعمال ادارية خارجة عن طبيعتها الى تخليها عن مهمتها الاساسية، التي تميل اليها بفطرتها، وبالتالي الى فشلها في الادارة؟

الجعفري: اذا اختير المجال المناسب والمرأة المناسبة، فاحتمال نجاحها في ادارته يكون متوقعا، اذا ما لقيت القبول من المتعاملين معها.

عارف: من صفات المدير الناجح ان يكون ذا صحة جيدة ومتواجدا بين موظفيه. لكن للمرأة ظروفا خاصة، وحالات تعتريها، تحول دون مواظبتها وتواجدها. وهناك من الشركات في البلاد الغربية من لا تقبل بالمرأة كمديرة، ولكنها تتقبلها كمستشارة تقوم على التخطيط والتنظيم. وكما هو معروف فان هذا العمل لا يتطلب الدوام المنتظم ممن يقوم به.

القافلة: نسمع حاليا باصطلاح حديث يقال له «البطالة المقنّعة»، فما هو دور الادارة في حدوثها؟

الجعفري: قد تكون الاعمال في بعض المصالح او المؤسسات «موسمية». اي انها تكثر في موسم دون آخر، وربما لا يكون من المناسب، او لا تستطيع، ان توظف ثم تستغني عن موظفيها بين الحين والآخر. ولا شك ان الادارة مسؤولة عن ذلك، ولكن يجب دراسة كل حالة بمفردها، فما ينطبق على مؤسسة قد لا ينطبق على غيرها. خذ مثلا البنوك في الايام الاولى من كل شهر، حيث تزداد اعمال صرف الرواتب والتحويلات مما يضطرها، في بعض الحالات، أن تمدد فترات العمل او ان تأتي بموظفين، لا يعملون اساسا في اعمال الصرف، للمساعدة في تخفيف الازدحام.

الحميد: هناك ظروف او قوانين تلزم المؤسسات او البنوك مثلا، في حالة اصدار حوالات أو شيكات ماليّة، ان يوقّع عليها من قبل اثنين او ثلاثة، وذلك حرصا على مصالحها ومصالح من يتعامل معها.

الرميثي: البطالة المقنعة قد لا تتوفر في المؤسسات الخاصة التي تسعى الى الربح، واذا كان هناك شيء من هذا فهو مجرد عدم استغلال لطاقة الفرد الكاملة، والاستفادة فقط بنسب ضئيلة من جهده. وقد يكون الحال غير ذلك في بعض مجالات القطاع العام لظروف محددة. وللادارة مسؤولية في ذلك، ولها رأي ايضا. ويجب ان يؤخذ بعين الاعتبار ظروف كل حالة وملابساتها وخلفياتها ايضا.

عارف: قد يشعر مدير الادارة بوجود وفرة في الايدي العاملة في جهازه نتيجة لسبب ما، وهنا يعمد الى توزيع العمل لاشغال من لا عمل له ولو بشيء يسير. وربما يكون العمل المسند لشخص ما غير ذي ضرورة، وهو بهذا قد يؤدي الى خلق خطوات اضافية في النظام او الروتين. وقد لا تكون الادارة مسؤولة عن خلق تلك الوفرة ــ او البطالة المقنعة ــ ولكن يصعب اعفاؤها من مسؤولية السماح للبطالة المقنعة بمد جذورها.

وبعد،

فهذا ملخص ما دار من نقاش في ندوة الادارة الحديثة حيث استعرضنا، ولو بشكل موجز، بعض جوانب هذا العلم المتجدد، الذي اخذ يغزو مختلف مجالات الاعمال في عصرنا الحاضر □



تقدم كلية الادارة الصناعية، بجامعة البترول والمعادن، دورات تدريبية في الادارة، يحضرها اداريون من القطاعين العام والخاص. ويبدو، واقفا في آخر الصورة، الدكتور عبدالرحيم القطان، الاستاذ في الكلية وأحد المحاضرين في الدورة، وكانت هذه الدورة خاصة بالتدريب على الرئاسة في كهرباء الشرقية (سكيكو).

تصوير: **محمد صالح آل شبيب/ارامكو**
وشركة التصوير المهنية/الخبر



نماذج من لآلىء جزر فرسان .

راجع مقال «فرسان جزر اللؤلؤ والغزلان»